

IMPACTO DE PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL SEGÚN LÍDERES DE GESTIÓN HUMANA EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA EN COLOMBIA

Por: Luis Gabriel Merino Cuartas.¹

Resumen: *Objetivo:* identificar el impacto de prácticas de Gestión Humana en el cumplimiento de las metas de Responsabilidad Social Empresarial según los líderes de Gestión Humana en una empresa manufacturera en Colombia. *Referentes conceptuales:* se partió desde una revisión de referencias identificando el estado del arte de la Gestión Humana en la actualidad, así como las concepciones de Responsabilidad Social Empresarial en referencia a la relación sinérgica entre ambas áreas en los postulados de la administración actual. *Método:* estudio de tipo descriptivo, transversal, y cualitativo, con un diseño caracterizado como estudio de caso, en el que se pretendió conocer a profundidad el comportamiento de las variables en el caso particular de la organización escogida, de forma empírica, aunque con el apoyo conceptual de referencias teóricas. *Resultados:* los resultados se relacionaron para su presentación y análisis de discusión según la lógica establecida desde las siguientes categorías de análisis: aporte de GH al cumplimiento de las metas de RSE, estrategia para el desarrollo de los procesos de RSE, impactos efectivos percibidos derivados de las actividades de RSE implantadas, facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la estrategia de RSE y estrategias de mejoramiento de la implantación de RSE por parte de GH. *Conclusiones:* los principales aportes de GH en el cumplimiento de los objetivos establecidos por RSE están relacionados principalmente con adelantos logrados en la esfera social de la triple cuenta, siendo significativos de igual forma en la esfera económica y siendo aportes menos obvios y directos en referencia a los objetivos ambientales especificados por RSE. Resaltan los aportes de GH logrados en referencia al grupo de interés primario de la organización (empleados), especialmente en el aseguramiento de procesos de ingreso, desarrollo, compensación, relaciones laborales y bienestar. Así mismo, los aportes de GH se especifican con la relación que establece GH con los grupos de interés externos de la organización, especialmente las familias de los colaboradores, las comunidades donde viven, y las administraciones locales de los municipios donde la organización hace presencia. Además, por la influencia y relación que GH tiene ante el establecimiento y desarrollo de la cultura organizacional, GH se establece como un área de importancia para el énfasis de valores organizacionales relacionados con la estrategia de RSE como pueden ser la solidaridad, la austeridad y la toma de conciencia frente a problemáticas sociales y ambientales. **Palabras Clave:** *Gestión Humana, Responsabilidad Social Empresarial, Socio Estratégico, Grupos de Interés.*

Es innegable la importancia que poseen las áreas de Gestión Humana y de Responsabilidad Social en las organizaciones en la actualidad. Como especifica García (2009), se espera que Gestión Humana (en adelante se utilizará GH en referencia a Gestión Humana) se ocupe de todo lo relacionado frente al capital humano en cada una

¹ Estudiante de último semestre del programa de Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Escuela de Administración de la Universidad Eafit.

de sus dimensiones al interior de la organización, en referencia a la obtención, formación, motivación, retribución y desarrollo de los empleados.

Por su parte, a la Responsabilidad Social Empresarial (en adelante se utilizará RSE en referencia a Responsabilidad Social Empresarial) se le atribuye la responsabilidad de mantener la relación entre la organización y los grupos de interés (*stakeholders*) externos, en cuanto acciones efectivas ante la sociedad, las comunidades y el medio ambiente. Bajo esta mirada general, Gestión Humana sería el área responsable de la relación de la organización con lo interior de la organización, mientras que RSE sería la responsable de la relación de la organización con lo exterior.

Sin embargo, dicha diferenciación es difusa y en algunos casos esta línea divisoria es borrosa. Como anotan Ulrich y Dulebohn, (2015), en las últimas décadas GH ha pasado de cumplir una función administrativa y transaccional en relación de responsabilizarse por procesos exclusivos de administración de personal, a una función importante en la construcción, desarrollo y consecución de la estrategia organizacional, en cuanto área estratégica para consecución de objetivos organizacionales y generación de valor más allá de lo estrictamente transaccional.

A su vez, las propuestas teóricas de RSE en los últimos años, han permitido que la RSE haya pasado de una concepción paternalista y asistencialista desde la cual una empresa se relacionaba con una comunidad pasiva y necesitada, por medio de donaciones y de acciones altruistas, a una concepción de relación con grupos de interés, en donde como enfatiza Carroll (1999), no solo la comunidad, sino la sociedad en general, los accionistas, el gobiernos y hasta los empleados, son entendidos como actores con los que es necesario relacionarse de una forma activa en el constructo permanente de lo social.

En este panorama complejo, es común encontrar mixturas entre GH y RSE, evidenciando una división que no es clara, ya que existen múltiples acciones de Gestión Humana que pueden ser valiosas para RSE y viceversa.

Los profesionales de Gestión Humana cumplen labores importantes en el desarrollo de políticas que promueven ausencia de discriminación, negociación de pactos colectivos y relación con las organizaciones sindicales, así como el cumplimiento de funciones de recopilación de información para la construcción de informes de sostenibilidad. De igual forma, en casos los profesionales de GH son elementos clave en las lógicas de relacionamiento con grupos de interés externos a la organización, como las familias de los empleados y las comunidades donde estos viven.

A su vez, los profesionales de RSE cumplen labores fundamentales a la hora de plantear acciones y soluciones a problemáticas que tienen influencia directa en los empleados de la organización, como problemáticas existentes en las comunidades donde viven y el cuidado de factores extralaborales que pueden tener influencia en el desempeño de los empleados. Más que una división, lo que muestra la evidencia es que ambas áreas operan de forma sinérgica, teniendo como foco los objetivos estratégicos de la organización y aportando de manera directa a la competitividad organizacional.

Desde el reconocimiento de este panorama, se establece la importancia de desarrollar investigaciones que continúen especificando los aportes de ambas áreas al constructo teórico de la administración actual, más cuando se reconoce, según Voegtlin y Greenwood, (2015), que las investigaciones que relacionan ambas áreas están fragmentadas y que han explorado esta relación desde una mirada en ocasiones, parcial.

Específicamente en el panorama colombiano, tanto la GH como la RSE se encuentran en etapas de desarrollo disímiles que difieren marcadamente según el

tamaño de la empresa, los logros económicos, el número de empleados y el lugar geográfico donde se encuentran sus operaciones.

Sin duda, como expresan Calderon, Alvarez y Naranjo (2010), aunque actualmente es posible identificar una mayor madurez en las prácticas de GH en el país en referencia a décadas pasadas, todavía existen marcadas falencias en las áreas de GH del país en lograr mediciones confiables de sus resultados y lograr aportes significativos al capital tecnológico. A su vez, las acciones de RSE en el país han tenido énfasis en empresas grandes que tienen los recursos, el interés y el conocimiento para abogar por prácticas de RSE, mientras que, como anotan Giraldo, Kammerer y Ríos, A. (2016), se observa un detrimento marcado de acciones de RSE en pequeñas y medianas empresas del país.

Teniendo esto en cuenta y con la intención de aportar elementos teóricos que continúen alimentando el debate de la relación entre GH y RSE, el presente estudio enfocó sus esfuerzos en describir la forma en que se relacionan las prácticas de GH y de RSE al interior de una empresa colombiana, especialmente, especificando *¿Cuál es el impacto de las prácticas de gestión humana, en el cumplimiento de las metas de responsabilidad social empresarial según líderes de gestión humana en una empresa manufacturera en Colombia?*

Objetivos

General:

Identificar el impacto de las prácticas de Gestión Humana en el cumplimiento de las metas de Responsabilidad Social Empresarial según líderes de Gestión Humana en una empresa manufacturera en Colombia.

Específicos:

- Identificar el aporte de GH al cumplimiento de las metas de RSE.
- Identificar la estrategia para el desarrollo de los procesos de RSE.
- Analizar los impactos derivados de las actividades de RSE implantadas.
- Describir los facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la estrategia de RSE.
- Identificar posibles estrategias de mejoramiento de la implantación de RSE por parte de GH.

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

El marco de referencias revisado permitió identificar una aproximación a estudios que han tratado las variables *Responsabilidad Social Empresarial* y *Gestión Humana* para luego desarrollar las investigaciones que relacionaron ambas variables. Se revisó literatura que diera cuenta de los últimos desarrollos del tema, tanto a nivel nacional como internacional, intentando incluir una mirada amplia que ayudara a clarificar el estado de la cuestión.

Es evidente que no existe entre los autores un consenso claro de lo que significa el concepto de RSE, lo que hace que las investigaciones exijan una revisión conceptual sobre el término, produciendo una miríada de significados diferentes de la misma variable que cambia según el autor y el marco teórico revisado. De aquí que varios autores opten por definir la RSE en referencia a las relaciones de esta con diferentes variables. Es así como Barrena, Lopez y Romero (2016) optan por relacionar la variable con el capital intelectual; Sethi, Rovenpor y Demir (2017) hacen lo propio con metodologías de medición como GRI y ISO 26000; Lopez y Benito (2016) lo relacionan con ámbitos de impacto; Piñeros, Castro, Farfan, y Nova (2014) con la estructura organizacional; Giraldo, Kammerer y Rios (2016) con el desarrollo en PYMES; Serrano y Molina (2014) con Desarrollo Humano y Mateus (2016) con buenas prácticas laborales.

Esta situación motivó a Sarkar y Searcy (2016) a realizar una revisión conceptual de las diferentes definiciones de RSE que han estado presentes en las ciencias sociales entre 1953 y 2014. Los autores dan cuenta de 110 definiciones del mismo concepto, lo que ejemplifica bien el carácter difuso del término. En la revisión los autores lograron identificar tendencias similares entre las mismas definiciones en 3 periodos de tiempo claros: 1953-1982; 1983-2002; 2003-2014. Los autores identifican 6 dimensiones recurrentes en la conceptualización de la variable: *dimensión económica, social, ética, grupos de interés, sostenibilidad y voluntariado*. Basados en estas seis dimensiones comunes, el estudio construye y propone la siguiente definición, que puede ser bastante útil al momento del análisis por su carácter objetivo.

El concepto de RSE implica que una organización asuma la base de su responsabilidad económica y de manera voluntaria trascienda los mínimos legales, siendo ética en el desarrollo de todas sus actividades, teniendo en cuenta el impacto que tienen sus

acciones ante los grupos de interés y ante la sociedad en general, mientras contribuye de manera simultánea a la sostenibilidad global²” (Sarkar, S. Searcy, C, 2016, p. 1433)

Otras investigaciones exploran la variable de RSE enfocándose en la descripción de sus acciones y en la documentación de su funcionamiento al interior de las organizaciones. Es así como Lopez y Benito (2016), detectan tres factores principales sobre los que las empresas deben actuar de manera eficiente para lograr un comportamiento socialmente responsable: “Relaciones con la comunidad”, “Potencial de crecimiento” y “Creación de valor”. Por su parte, Piñeros, Castro, Farfan y Nova (2014), proponen que para las acciones de RSE sean exitosas, es necesario incorporar los propósitos de sostenibilidad a nivel estratégico desde el cuadro de mando integral de la organización, asegurando que el área de RSE sea una unidad articulada en toda la cadena de valor, permeando la cultura y el comportamiento de los miembros de la organización.

Otro grupo de investigaciones, se enfoca en determinar las consecuencias de las acciones de RSE en referencia a diferentes grupos de interés de la organización. Duque, Garcia y Azuero (2014), identifican que las acciones de cuidado de la salud, seguridad y condiciones de trabajo, juegan un papel importante en la valoración de los empleados y generan un aumento en el clima laboral. De igual forma Mateus (2016), concluye que la implementación de buenas prácticas laborales debe garantizar principalmente un ambiente laboral positivo, y fortalecer prácticas de igualdad, oportunidad de diálogo social y facilidad de asociación.

Otro grupo de investigaciones, centran sus esfuerzos en explorar las metodologías y estándares de medición más comunes para medir las acciones de RSE. En este sentido Priale, Fuchs y Saenz (2014), concluyen que las acciones clasificadas

² Traducción propia

como prácticas de sostenibilidad parecieran estar orientadas más al cumplimiento de la normativa laboral, al incremento de la productividad o al seguimiento de las recomendaciones señaladas en los estándares de responsabilidad social y sostenibilidad, más que a una visión comprehensiva y articulada de los objetivos de la sostenibilidad en la gestión de los recursos humanos. De igual forma Sethi, Rovenpor y Demir (2017), concluyen que aunque existe un aumento de acciones de reporte y de uso de sistemas de medición, es muy difícil realizar una evaluación definitiva de qué sistema es el más adecuado, ya que cada uno cumple una función ante los grupos de interés a los que va dirigido y en cierta forma, cada sistema complementa al otro.

Algunos autores han optado por relacionar la RSE con diversas variables. Es así como Serrano y Molina (2014), identifican que la RSE se articula con el desarrollo en la medida en que da forma a una concepción que va más allá del Estado, ubicada en el intercambio de saberes y de quehaceres en los territorios y las comunidades, pero que está en proceso de consolidación en Colombia, y que en ningún caso puede ser un sustituto de la corresponsabilidad del Estado y el resto de actores sociales.

Un panorama similar es encontrado en referencia al concepto de Gestión Humana. Existe un paisaje amplio de diferentes concepciones sobre cómo ha sido entendido Gestión Humana en el tiempo, sus objetivos y sus metodologías y nuevas formas de presentar los objetivos y procesos de Gestión Humana. Sin embargo se encuentra un énfasis en investigaciones que exploran los postulados de Dave Ulrich, en el cual Gestión Humana es entendida como un área Social Estratégica del negocio, asegurando trascender una función meramente funcional y operativa al proponer una función estratégica, cuyo objetivo debe de ser el de acompañar a la organización en el desarrollo efectivo de la estrategia de negocio, abogando inclusive a lograr los resultados competitivos esperados por los Grupos de Interés de la empresa.

Ulrich y Dulebohn (2015) especifican que la Gestión Humana debe de enfocar sus esfuerzos en convertirse un área más competente y comprometida para que contribuya a generar mayor valor para el negocio. Para este fin, es necesario la adopción de un enfoque de afuera hacia adentro (outside/inside), en el que GH debe de conectarse con el contexto amplio en el que el negocio opera, es decir, apuntar hacia sus grupos de interés exteriores. Así, GH trascendería su enfoque y pasaría de crear valor y servicios para empleados y directores, para crear valor igualmente para clientes, inversores y comunidad. En referencia al modelo de Ulrich, Bruyn y Roodt (2009) concluyen que es fácil encontrar dificultades en la adopción del modelo de Ulrich ya que la transición exige una nueva forma de entender la GH, al pasar de un enfoque transaccional a uno estratégico, lo que obliga a GH a convertirse en parte integral de la operación del negocio, exigiendo que los profesionales de GH entiendan la naturaleza del negocio y sirviendo a los grupos de interés de forma más efectiva. A manera de crítica, Gerpott (2015) concluye que, el modelo de Ulrich ignora la naturaleza multifacética de la Gestión Humana ya que el modelo debería servir a varios grupos de interés en cambio de ser un modelo dirigido mayoritariamente a los empleados. Los autores piensan que se debería cultivar una mirada paradójica de la Gestión Humana, enfatizando el ambidiestrismo para apoyar, tanto la estabilidad como el cambio en funciones de GH y debería de abandonar las pretensiones estratégicas para enfocarse solo en funciones operacionales.

Fuera del marco dibujado por el modelo Ulrich, el estudio de Garcia (2009), propone reagrupar las funciones de GH bajo 5 macroprocesos según su objetivo: obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar personal, y potencializar la organización. Por otro lado, para Ospina (2010) el principal énfasis actual en desarrollo de GH es el de enfatizar el carácter estratégico de GH y la necesidad de desarrollar

actividades generadoras de valor con enfoque a grupos de interés externos a la organización.

Una vez definida la variable de Gestión Humana, los autores encuentran relaciones de GH con diferentes variables. Barrena, Lopez y Romero (2016) la relacionan con capital intelectual, mientras que Bruyn y Roodt (2009), Ulrich y Dulebohn (2015) y Gerpott (2015) hacen el énfasis en la conceptualización de GH como Socio Estratégico del negocio.

Por otra parte, en cuanto al *tipo de estudio*, se identifica en la revisión una tendencia mayoritaria por realizar investigaciones de carácter *Descriptivas* pretendiendo describir el comportamiento de las variables Gestión Humana y Responsabilidad Social Empresarial, en diferentes poblaciones y lugares geográficos, permitiendo detallar ambas variables a través de la medición de algunos de sus cualidades y atributos. En referencia al *diseño de investigación*, en la revisión bibliográfica realizada, se evidencia de igual forma un mayor número de investigaciones Cualitativas que Cuantitativas.

Responsabilidad Social Empresarial: Una Aproximación

Definición RSE

A pesar que la Responsabilidad Social Empresarial es una idea de marcada importancia, tanto en el cuerpo teórico de la administración como en las prácticas empresariales en la actualidad, no existe un consenso teórico que especifique el concepto de forma inequívoca. La definición cambia según el autor, la época, el país y el interés particular de quien emite el concepto, demostrando ser desde su origen en la mitad del siglo XX, un concepto difuso y mutable, de variadas interpretaciones y de diferentes alcances.

Sin embargo, existe entre los autores un consenso al nombrar a Howard R. Bowen, como uno de los pioneros en el desarrollo de la temática. Bowen, citado por Carroll, (1999) definió en 1953 la Responsabilidad Social Empresarial, como “aquello que hace referencia a las obligaciones de los empresarios para seguir aquellas políticas, tomar aquellas decisiones, o seguir líneas de acción deseables en función de los objetivos y valores de nuestra sociedad”³, (p, 270), instaurando la discusión, al plantear la RSE como una acción que debería de realizar el empresario para cumplir lo esperado según deseables axiológicos en una sociedad específica.

William C. Frederick, citado por Carroll (1999), considerado otra influencia importante en la conceptualización temprana del término, escribió en 1960 que

Responsabilidad Social implica asumir una postura pública en referencia a los recursos económicos y humanos de la sociedad como la voluntad de asegurar que esos recursos sean utilizados para amplios fines sociales y no simplemente para los intereses estrechos y específicos de personas y firmas privadas⁴. (Carroll, 1999, p, 271)

realizando así el énfasis en la idea de la empresa como entidad que debe de aportar a una sociedad más amplia, más allá del círculo de sus propios intereses.

Archie B. Carroll, responsable de incluir la definición de Responsabilidad Social Empresarial como un constructo de cuatro elementos, escribe en 1979 que “la Responsabilidad Social Empresarial incluye las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene en referencia a una organización en un punto determinado del tiempo”⁵, (Carroll, 1999, p, 283), entendiendo a la RSE como un

³ Traducción propia.

⁴ Traducción propia.

⁵ Traducción propia.

conjunto de acciones que la empresa debe de desarrollar para responder de forma efectiva a las expectativas que tiene la sociedad sobre su accionar.

Por otra parte, el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), define la RSE en el año 2000, como

el compromiso de las empresas a contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con empleados, sus familias, las comunidades locales y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida, de una manera que sea beneficiosa tanto para el negocio como para el desarrollo⁶, (Sarkar y Seracy, 2016, p. 1430)

estableciendo la importancia de una relación dinámica entre la RSE y el concepto de desarrollo.

La Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), define la RSE en el 2003, como “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”, (Giraldo, Kammerer, y Rios, 2016, p. 124), enfatizando el carácter voluntario que implica para la empresa, emprender acciones de RSE.

Por su parte la Escuela de Gobierno Kennedy de Harvard, enfatiza que la RSE “hace referencia no solamente a lo que las empresas hagan con sus ganancias, sino que también hace referencia a como logran estas ganancias. Va más allá de la filantropía y cumplimiento legal y enfatiza la forma en cómo las compañías administran sus impactos económicos, sociales y ambientales, así como las relaciones en todas las áreas clave de

⁶ Traducción propia

influencia: el lugar de trabajo, el mercado, la cadena de proveedores, la comunidad y la esfera pública⁷” (Sarkar y Searcy, 2016, p. 1431),

especificando la importancia que significa para la empresa, el hecho de asegurar impactos en los diferentes grupos de interés.

Estas siete definiciones, son solo una muestra de la disparidad conceptual existente frente a las definiciones disponibles de RSE y sirven como ejemplo de los diferentes énfasis y acentos que puede tener el mismo concepto según el autor o el constructo teórico que se revise.

Historia, antecedentes y desarrollo del concepto de RSE

Como especificamos, existe consenso entre diferentes autores en determinar que el trabajo de Bowen titulado “Social Responsibilities of the Businessman” y publicado en 1953, significa un comienzo importante en la discusión sobre la RSE. Las ideas de Bowen inauguraron un punto histórico, ya que introdujeron la pregunta sobre si es posible asignarle a la empresa privada algún tipo de responsabilidad frente a lo social o por el contrario, lo social estaría por fuera de su rango de acción y debería ser responsabilidad de otros entes sociales.

Como especifica Sarkar, et al, (2016), a partir del trabajo de Bowen, hasta el comienzo de la década de los años ochenta, la discusión sobre la RSE se centró en nombrar y enfatizar las obligaciones que deberían de tener las empresas en referencia a la necesidad de hacerse cargo de sus empleados y de la comunidad, más allá de los

⁷ Traducción propia

objetivos económicos de la empresa, así como enfatiza Lis, (2012), el de enfatizar la relación entre la ética en los negocios y las obligaciones sociales de la empresa

En la década de los ochentas y noventas, la reflexión sobre la RSE está marcada según Sarkar, et al, (2016), por la introducción de nuevos conceptos inexistentes en las décadas de los sesenta y setenta. Los temas dominantes en estas décadas son los incluidos especialmente en la Teoría de los Grupos de Interés (*Stakeholder Theory*), las posibilidades de interpretación que generaron las reflexiones sobre el medio ambiente y la idea de sostenibilidad, así como especifica Lis, (2012) y la importancia de incluir los puntos de vista de la administración estratégica y la discusión sobre las ventajas competitivas.

Desde el comienzo de la década de los 2000, hasta la actualidad, la reflexión sobre la RSE según Sarkar, et al, (2016), se ha centrado en intentar delimitar los roles que juegan y las responsabilidades que deben de tener las entidades gubernamentales y no gubernamentales frente a la RSE, así como en intentar determinar el papel que cumplen las asociaciones industriales, las corporaciones, las entidades reguladoras y los aportes de la comunidad académica, frente a los objetivos de la RSE.

De igual forma, este periodo expresa, como especifican Voegtlin y Greenwood, (2015), un interés marcado por investigar la relación existente y las posibles sinergias entre RSE y Gestión Humana, al igual que como expresa Lis, (2012), en un interés por explorar la idea de Ciudadanía Corporativa Global.

Adicionalmente, este periodo se caracteriza según Sethi, Rovenpor y Demir, (2017) por una tendencia de enfatizar la necesidad de introducir en las empresas procesos de estandarización, regulación, medición, reporte y socialización de prácticas de RSE, como las metodologías desarrolladas y propuestas por la norma ISO 26000 y el Global Reporting Initiative GRI.

Específicamente en el panorama Colombiano, la Responsabilidad Social Empresarial es un concepto que fue asumido por las empresas y la academia de manera paulatina según el desarrollo del mismo. Como anotan Acevedo, Zarate y Garzón, (2013), aunque en la Constitución de 1991 no se evidencia la expresión RSE de forma específica, la RSE encuentra sintonía con el espíritu legislativo de la Carta, en el sentido que la Empresa es entendida por la Constitución como un ente con función social, al que además de producción de riqueza y generación de empleo, se le asigna una función de progreso.

Sin embargo, aunque la RSE encuentre asidero lógico en la Constitución de Colombia⁸, no está integrada en el marco de la obligatoriedad para las empresas, dejando las prácticas e iniciativas de RSE bajo carácter discrecional. De esta forma, como expresa Acevedo, et al (2013), las prácticas de RSE son desarrolladas por las empresas de forma voluntaria, sin que la Constitución imponga sanciones en caso de no implementación.

Este panorama permite disparidades de prácticas de RSE entre las grandes, medianas y pequeñas empresas del país. Para Quinche (2014), las grandes empresas desarrollan prácticas de RSE y las socializan regularmente desde 2006 en informes de sostenibilidad como una estrategia de rendición de cuentas y de aumentar legitimidad ante la sociedad. Por su parte, como lo destaca Giraldo, et al, (2016) las Pequeñas y Medianas Empresas en el país, si bien están familiarizadas con el concepto de RSE,

⁸ Especialmente en los incisos segundo y tercero del Artículo 333 de la Constitución de 1991: *“La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades”* y *“La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial”*

están lejos de entender el sentido real de la RSE así como asegurar acciones de RSE de forma efectiva y sostenida en el tiempo

Precisamente, con el fin de fortalecer las pautas y de consolidar acciones de RSE en el país, Mateus (2016) destaca y reconoce esfuerzos importantes de parte de la ANDI, la Cámara de Comercio de Bogotá, Fenalco y el Centro Internacional de Responsabilidad Social (CIRS), para generar cultura de RSE y aportar al diseño de esquemas y normas que orienten prácticas efectivas de RSE.

RSE y grupos de interés

Para Ranangen (2016), el desarrollo del Concepto de RSE está íntimamente ligado, especialmente desde los años ochenta, a la teoría propuesta por Freeman de los Stakeholders o grupos de interés. Bajo esta mirada la empresa es entendida como una entidad que se sitúa en el medio de una intrincada red de relaciones, no solo con los empleados, accionistas y clientes como se entendía en un comienzo, sino con gobiernos y entidades públicas, grupos sociales, organizaciones comunitarias, representantes de los clientes, grupos de interés especial, Organizaciones no Gubernamentales, empresas competidoras y proveedores.

La teoría de los Stakeholders o grupos de interés, Carroll (1999), asume un valor especial en la discusión sobre la RSE ya que personaliza y especifica los actores incluidos en el concepto de lo “Social”, determinando de forma específica los interlocutores con los que una organización debe de establecer relaciones significativas. Pero más importante aún, la teoría de los Grupos de Interés instaura la idea de que una organización se legitima a sí misma frente a una sociedad, por medio del ejercicio y construcción de relaciones dinámicas establecidas con diferentes actores. Estos grupos a

su vez, evalúan, juzgan y hasta moldean en cierta medida, dependiendo del poder mismo de los grupos de interés, las gestiones y campo de acción de la organización, Skilton y Purdy, (2016).

RSE y ética empresarial

Otra tendencia marcada especialmente desde los años noventa, fue el de encontrar una relación entre RSE y la ética. En este sentido, las acciones que realiza la empresa en términos de RSE se identifican como acciones esencialmente éticas ya que aseguran una dignificación del ser humano, trascendiendo las motivaciones egocéntricas que caracterizan la búsqueda de lucro del hombre económico. La RSE, como proponen Diaz y Fernandez (2016), es una propuesta ética en el sentido que sitúa al intercambio social como vehículo para ejercer una consciencia empresarial donde se reconoce que la empresa pertenece a una comunidad mayor, más amplia, frente a la cual también tiene responsabilidades.

El ingreso del factor ético en la discusión sobre RSE, posibilitó como demuestra Carroll (1999), ampliar la mirada de la RSE entendiéndola como el grupo de acciones que las empresas deben de realizar, más allá de lo esperado para ellas, trascendiendo la mirada corta, en el que la empresa solo ejecuta acciones por ley.

Esta dimensión ética instaura, como lo enuncia Gil (2014), una dimensión nueva, pues una posición ética exige a la par un proceso de responsabilización, donde la empresa pasa de una posición de objeto a una posición de sujeto activo, sujeto moral inclusive, que decide de forma voluntaria ir más allá de los lineamientos normativos, para cuidar de otros, sabiendo que al mismo tiempo se cuida así mismo.

Políticas, estándares globales, reporte y medición de prácticas de RSE

Actualmente, el número de empresas que realizan algún tipo de reporte de prácticas de RSE, va en aumento. Como enfatiza Lament (2015) la socialización de prácticas de RSE se establece en los últimos años como una práctica deseable y esperable de las grandes empresas a nivel mundial, ya que se ha instituido como una de las maneras más efectivas de socializar la estrategia, las políticas y los logros de la empresa, así como una vía efectiva de comunicación entre la empresa y los grupos de interés.

Aunque para este fin se han desarrollado y propuesto varias metodologías y guías diferentes, según Sethi, et al (2017), la norma ISO 26000 y el Global Reporting Initiative (GRI), son las dos metodologías principales y con mayor uso actual entre las grandes empresas a nivel mundial.

Precisamente, como lo anota, Gómez y Quintanilla (2012), que en los últimos treinta años hayan estado marcados por el surgimiento de múltiples intentos, metodologías, miradas y tendencias de medición y reporte, expresa precisamente la variedad de ofertas conceptuales e instrumentales que pone de manifiesto la dificultad por establecer una sola definición de lo que significa la RSE

El Global Reporting Initiative (GRI) nace en Boston en 1997, como fruto de la sinergia entre la organización CERES (Coalition for Environmentally Responsible Economies), el Instituto Tellus y el programa para el medio ambiente de naciones Unidas (UNEP). Estas organizaciones, de acuerdo a Sethi, et al (2017), se trazaron como objetivo, desarrollar un marco de responsabilidad que asegurara que las organizaciones efectivamente siguieran los principios trazados por CERES, como

estrategia de socialización para inversores y accionistas sobre el accionar responsable de la empresa frente al medio ambiente.

Desde entonces, el GRI, con sede en Amsterdam y bajo el lema aspiracional acordado en 1987 por la WCED (World Commission on Environment and Development) de asegurar un “Desarrollo que cumpla las expectativas del presente sin comprometer la capacidad de las próximas generaciones de cumplir sus propias necesidades”, (GRI, 2016), ha generado cuatro generaciones de reporte con estándares de reporte diferentes.

Los estándares propuestos por el GRI 4, especifican la recopilación y presentación de la información en dos apartados. En el primer apartado, *Estándares Generales de Reporte*, la empresa debe de socializar información referente a la estrategia organizacional, el perfil organizacional, las estrategias de relación que desarrolla con los grupos de interés, especificaciones sobre gobernabilidad, ética e integridad, y la descripción de diferentes aspectos económicos medioambientales y sociales.

En el segundo apartado, *Estándares Específicos de Reporte*, como lo resalta Sethi, et al (2017), la organización debe de socializar información relevante a la forma en que se realiza la administración, así como una descripción de políticas y acciones específicas, y la inclusión de indicadores económicos, ambientales y sociales.

El informe, resalta Gómez et al (2012), utiliza un enfoque *multistakeholder* en el que se pretende además la participación de representantes de las empresas, académicos, sociedad civil, e instituciones profesionales. El informe genera un reporte de sostenibilidad en el que la empresa rinde cuentas de sus actividades desde un marco tripartito (*Triple Bottom Line*) o Triple Cuenta, especificando logros y resultados en los ámbitos ambientales, sociales y financieros.

Aunque actualmente el GRI se establece como la metodología más utilizada por las empresas a nivel mundial para construir sus reportes de sostenibilidad, para algunos autores su efectividad es limitada. Piensan Sethi et al (2017), que la información que genera bajo los estándares del GRI es una información muy uniforme, las empresas de forma deliberada y poco transparente pueden omitir información que puede generar posibles resultados negativos para los grupos de interés y no promueve la generación de información social con la misma calidad que promueve la generación de información financiera.

En el contexto latinoamericano, las empresas Brasileñas han llevado la delantera en referencia a la forma en que han asumido acciones de reporte bajo modalidad GRI, seguido por las empresas de Chile, México, Perú y Colombia. Según Gómez et al (2012), las empresas colombianas comienzan a reportar sus prácticas de RSE bajo los estándares del GRI desde el año 2006, siendo el sector energético, el sector que presentó un mayor número de empresas que construyeron reportes, especialmente en los primeros años de introducción de la metodología.

Sin embargo, aunque la práctica de reporte de acciones socialmente responsables esté en aumento en el país, para Romero, Catolico y Wanumen, (2014), los resultados de dicha socialización no logra ser la esperada, ya que las empresas, en comparación a resultados encontrados en otros países, se han enfocado en socializar resultados financieros, dejando de lado el reporte de acciones relevantes a otros grupos de interés, especialmente en lo referente al impacto social de las empresas.

Además, el solo hecho de construir un informe de sostenibilidad no asegura un establecimiento real de un sistema robusto de acciones de RSE. Reportar no es equivalente a accionar. La elaboración de informes de sostenibilidad puede convertirse en una acción fútil. Como anota Quinche (2014) es posible que las empresas socialicen

y reporten sus acciones a los grupos de interés legitimando su accionar, pero sin lograr una verdadera sinergia con los grupos de interés a los que se les informa y sin llevar a cabo un cambio real en la relación y construcción de una agenda social común.

En el caso de ISO, la organización internacional independiente ISO, compuesta por 165 organismos de normalización miembros y especializada en la producción de Normas Internacionales Voluntarias que ofrecen un marco de consenso a las múltiples necesidades de una industria globalizada, (ISO, 2015), desarrolló la norma ISO 26000, como guía para seguir en materia de Responsabilidad Social para organizaciones.

La guía, desarrollada con el objetivo de aportar los cimientos para lograr un consenso global de lo que significa Responsabilidad Social Empresarial, fue establecida como norma voluntaria en el año 2010 con la intención de especificar las acciones que toda empresa, tanto públicas como privadas, deben de ejecutar con el fin de actuar de manera socialmente responsable.

La norma, propuesta como guía voluntaria y no como un compendio de requisitos con objetivo último de certificación, nombra siete principios de RSE: Responsabilidad, Transparencia, Comportamiento Ético, Respeto por los Intereses de los Grupos de Interés, Respeto por la Ley, Respeto por normas internacionales de Conducta, Respeto por Derechos Humanos. De igual forma la norma ISO 26000 especifica siete materias fundamentales que deben de ser atendidas por la empresa en aras de actuar socialmente responsable: Gobernanza de la organización, Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas justas de operación, asuntos referentes a consumidores, participación activa y desarrollo de la comunidad. (ISO 2010).

Aunque la guía generó entusiasmo en un primer momento entre las empresas y conocedores del tema, por proponerse establecer pautas para estandarizar conceptos

sobre Responsabilidad Social, su capacidad efectiva y real para facilitar en las empresas aquello que se propone, ha sido cuestionada por varios autores, como Giraldo et al, (2016). La guía se propuso integrar, implementar y posibilitar acciones que desemboque en comportamientos socialmente responsables en la organización, impactando políticas y prácticas en el marco de su área de influencia y grupos de interés (ISO 2010).

Una de los inconvenientes nombrados por Sethi, et al (2017), en referencia a la guía ISO 26000, es que las organizaciones tienen la posibilidad de elegir de forma selectiva las acciones de RSE que han sido efectivas e ignorar en el informe las acciones que no han tenido los resultados esperados en términos de sostenibilidad, o que han generado respuestas controvertidas en diferentes grupos de interés.

De igual forma, la guía, como ilustran Toppinen, Virtanen, Mayer, y Tuppur, (2015), ha sido criticada por el hecho de ser una guía muy general, amplia y poco práctica, sin capacidad efectiva para tener en cuenta los contextos específicos en los que se desempeñan las empresas y generar respuestas de estandarización según necesidades específicas de sectores de industrias, más útil para empresas pequeñas y medianas con poca experiencia en acciones de RSE. Además, como enfatiza Sethi et al (2017) se ha criticado como una guía costosa, que exige mucho tiempo por parte de la empresa y que no genera sistemas de administración certificables.

Gestión Humana: Una Aproximación

Procesos de GH

Tal como afirman Calderon, Alvarez, y Naranjo, (2006), el estudio de la Gestión Humana es una labor compleja. Como campo de conocimiento, en un primer momento se asoció exclusivamente a labores de administración, ya que se entendía como el área

responsable de la ejecución y mantenimiento de acciones propias de la administración de personal (básicamente acciones de ingreso, formación, remuneración y despido de personal).

Posteriormente y gracias a los últimos desarrollos conceptuales en las ciencias sociales, la Gestión Humana ha sido un campo estrechamente asociado a otras disciplinas de las ciencias humanas, como la psicología, el derecho, la economía y la antropología. Estas sinergias y similitudes encontradas con otras fundamentaciones teóricas, han sido muy fructíferas ya que la función de GH ha trascendido de enfatizar labores puramente administrativas y transaccionales a ser un área con importantes aportes en productividad y el desarrollo de ventajas competitivas y capacidades organizativas de las organizaciones.

Esta transformación y evolución en el quehacer de Gestión Humana, ha exigido de igual forma un cambio en la forma en que diferentes autores presentan y construyen modelos conceptuales sobre las labores de Gestión Humana. De esta forma, los procesos de Gestión Humana y sus funciones se agrupan de formas diferentes, dependiendo del autor revisado.

Para Bohlander, Snell, y Sherman, (2001) las acciones de Gestión Humana se justifican bajo cuatro objetivos: *alcanzar los requerimientos de recursos humanos*, (entendido como acciones encaminadas a cumplir con los requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad de los recursos humanos, asegurar la planeación y reclutamiento de las personas más idóneas para la organización y acciones de selección); *desarrollo de la eficacia en recursos humanos*, (acciones de capacitación y desarrollo profesional, así como metodologías para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados); *implementación de compensaciones y seguridad*,

(entendido como acciones encaminadas a posibilitar de manera efectiva la administración de la compensación, así como asegurar metodologías para incentivos y beneficios, administrando las prestaciones de los empleados y planeando las acciones de seguridad e higiene acorde a las necesidades reales de los empleados al mismo tiempo que se cumple con las especificaciones legales); *mejoramiento de las relaciones con los empleados* (asegurarse que los derechos de los empleados sean respetados según lineamientos de ley, mantener la disciplina laboral y adelantar metodologías de negociación colectiva y administración del contrato laboral según las especificaciones legales del país).

Según la mirada de DeCenzo y Robbins, (2001), el área de Gestión Humana es la llamada de asegurar cuatro funciones esenciales: *función de contratación de personal* (acciones de obtención de personas como planeación del cargo, determinación de los requerimientos de personal, descripción de puestos de trabajo, proceso de reclutamiento, fase de selección y función de contratación); *función de capacitación y desarrollo* (acciones de socialización del empleado, orientación, capacitación, desarrollo del empleado, desarrollo organizacional y desarrollo de la trayectoria laboral); *función de motivación* (metodologías que permitan identificar las habilidades y disposiciones de un empleado para el cumplimiento de sus funciones, así como acciones que aseguren estándares de desempeño para cada empleado, sistemas de evaluación de desempeño, como asegurar las compensaciones y prestaciones idóneas); *función de mantenimiento* (acciones encaminadas a ayudar a retener empleados productivos, asegurando su bienestar, calidad de vida y satisfacción, así como la habilitación de canales efectivos de comunicación donde el empleado se sienta escuchado y entendido).

Para Gomez, Blakin y Cardy (1998), Gestión Humana es el área llamada a realizar los procesos de *contratación de personal*, (procesos encaminados a asegurar el

reclutamiento, la selección y la socialización de empleados, así como la responsabilidad frente la gestión de la ruptura laboral y de la recolocación de empleados); *desarrollo del empleado*, (procesos de evaluación y gestión del rendimiento, así como metodologías de formación de la fuerza laboral y el aseguramiento del desarrollo de la carrera profesional); *retribuciones*, (acciones encaminadas a la gestión de las retribuciones, recompensa del rendimiento y el diseño y administración de la prestaciones sociales) y *gobernanación* (proceso encaminado al desarrollo de las relaciones y de la comunicación interna, así como metodologías que aseguren los derechos de los empleados y la gestión de la disciplina).

Según Milkovich y Boudreau, (1998), Gestión Humana es el área llamada a asegurar la *provisión del personal* (acciones para asegurar el reclutamiento y selección externa de empleados, asegurar las separaciones del empleado y revisar los factores que influyen en la reducción en la fuerza de trabajo y la retención); *desarrollo del empleado* (provisión interna del personal y desarrollo de carrera, así como acciones de formación, orientación y desarrollo); *compensación* (acciones de comparación interna y externa, metodologías que permitan el análisis del salario individual de los empleados y estrategias de beneficios); *relaciones laborales y relaciones con los empleados* (entendido como metodologías que aseguren relaciones idóneas con los empleados, así como responsabilidad antes contratos y negociaciones colectivas).

Para Mondy y Noe (1997), Gestión Humana es responsable del *reclutamiento* (planeación de recursos humanos, acciones de reclutamiento y selección); *desarrollo de recursos humanos* (hacerse cargo del cambio organizacional y desarrollo de recursos humanos, así como revisión de la cultura corporativa y el desarrollo organizacional, metodologías de planeación y desarrollo de carrera, evaluación del desempeño); *compensación y beneficios* (asegurar la compensación financiera más idónea según las

responsabilidades y acciones de los empleados, así como las prestaciones de ley a las que tienen derecho); *seguridad e higiene* (procesos encaminado a asegurar un ambiente de trabajo seguro e higiénico según requerimientos técnicos y de ley); *relaciones con empleados y trabajadores* (acciones establecidas con el objetivo de mantener la relación con el sindicato, así como el mantenimiento efectivo de negociaciones colectivas y el establecimiento de las relaciones internas con los empleados según directrices de ley).

Para Porret (2006), Gestión Humana es el área responsable de asegurar el *reclutamiento y la selección* (acciones que ayuden a especificar las necesidad de la organización, el proceso de reclutamiento, la selección como proceso de decisión y la acogida y seguimiento a los nuevos empleados); *formación* (formación adecuada de los recursos humanos, diseño de metodologías y ejecución de planes de formación, control y evaluación de los resultados y la planificación de carreras); *valoración del personal y valoración de las tareas* (procesos encaminados a asegurar la valoración adecuada del personal así como la valoración de los puestos de trabajo) *retribución* (administrar la contraprestación del trabajo, políticas salariales, revisión de estructuras retributivas).

Según Werther, Davis, y Guzman (2014), Gestión Humana es la llamada a asegurar los procesos de *preparación y selección* (acciones de planeación del capital humano, análisis y diseño de puestos, reclutamiento, identificación del talento); *desarrollo y evaluación* (procesos de inducción, ubicación y separación, metodologías de capacitación y desarrollo, planeación de la carrera profesional y evaluación del desempeño); *compensación y seguridad* (procesos de administraron de sueldos y salarios, sistemas de compensaciones adecuadas e idóneas y administración de la seguridad e higiene); *relaciones con el personal y evaluación de la cultura organizacional* (procesos dirigidos a enfrentar los desafíos de la cultura organizacional

así como asegurar las relaciones de la empresa con el sindicato y los procesos de negociación colectiva).

Para García (2009), las funciones de Gestión Humana pueden agruparse de forma concisa en cinco macroprocesos, entendiendo macroproceso como la reunión de varios subprocesos agrupados lógicamente y secuencialmente con un objetivo específico: *organización y planificación* (acciones de planeación, políticas, marco legal, diseño de cargos); *incorporación* (acciones de reclutamiento, selección, contratación, inducción); *compensación y bienestar* (acciones de compensación y estructura salarial, beneficios, seguridad industrial, calidad de vida); *desarrollo* (acciones de capacitación, planes de carrera, evaluación del desempeño, monitoreo); *Relaciones con el empleado* (negociaciones colectivas, relaciones con los sindicatos, cesación y finalización de la relación laboral).

Evolución histórica del concepto de Gestión Humana

De igual forma, identificar el desarrollo histórico de Gestión Humana es una labor compleja debido a las diferentes miradas y enfoques que se encuentran según el énfasis de los autores.

Según, Calderon, Alvarez, y Naranjo (2006), el desarrollo histórico de Gestión Humana puede ser resumido en un hilo conductor de cinco periodos, en los cuales se puede observar una configuración diferente del problema central, del objetivo básico y de las acciones principales que realiza Gestión Humana según la característica del período histórico determinado.

En un primer momento (1870-1900), Calderon et al (2006), concluyen que, Gestión Humana en estado incipiente, se caracterizó por enfocar su atención en el

comportamiento del trabajador en los talleres de manufactura, por un intento de alinear los intereses y valores de los trabajadores con los del empleador y por basar su praxis en acciones encaminadas a cuidar el bienestar físico y mental del trabajador. En este periodo, marcado por preceptos de economía clásica y de administración sistemática, las acciones incipientes de gestión Humana eran dirigidas desde secretarías de bienestar.

En este estadio temprano, según Ulrich y Dulebohn (2015), los ingenieros emergen como los líderes de análisis y acciones encaminados a mejorar la relación máquina-hombre, en aras de la eficiencia y la productividad, estableciendo los cimientos de la Administración Científica de Taylor que tendrá influencia posterior en la Gestión Humana del siglo XX.

Un segundo momento, (1901-1930) está caracterizado para Ulrich et al (2015), por la emergencia de la Gestión Humana como disciplina propiamente dicha, la cual nace como respuesta a la necesidad de la industria armamentista durante la primer Guerra mundial de asegurar mejoras en la productividad de los trabajadores y de asegurar el ingreso de las personas más idóneas para los cargos creados.

En esta segunda etapa la praxis de Gestión Humana se caracteriza para Calderon et al (2006), por centrarse en asegurar la eficiencia del trabajador en los puestos de trabajo, por un intento de organizar el trabajo y las acciones de supervisión y por desarrollar métodos que facilitaran la administración del personal. En este periodo, influenciado por postulados de economía neoclásica, psicología industrial y la Administración Científica de Taylor, las acciones de Gestión Humana eran adelantadas desde los departamentos de personal.

En un tercer período (1931-1960) las acciones de Gestión Humana para Calderon et al (2006), estuvieron enfocadas en identificar las condiciones que afectan la capacidad humana en desarrollo del trabajo, aumentar niveles de lealtad del empleado

frente a las empresas así como metodologías encaminadas al aumento de los niveles de motivación y satisfacción del empleado en el puesto de trabajo para asegurar aumento en la productividad. En este periodo, enmarcado por postulados de modernismo sistémico, las acciones de Gestión Humana eran adelantadas desde departamentos de relaciones industriales.

Durante esta tercera fase de desarrollo, para Ulrich et al (2015), se identifica un marcado énfasis por parte de las organizaciones por establecer mejores canales de relación con los movimientos sindicales. De esta forma, Gestión Humana pasa a ser un área de importancia clave en el establecimiento de estrategias efectivas para Relaciones Laborales.

Un cuarto periodo (1961-1990) estaría caracterizado para Calderon et al (2006), por la intención de Gestión Humana por aportar al logro de la estrategia del negocio y por una gestión de lo cultural al interior de la organización, así como por el despliegue de estrategias para desarrollar recursos y capacidades para lograr objetivos organizacionales y el despliegue de acciones para la promoción de prácticas de alto rendimiento. En este periodo, influenciado por desarrollos teóricos encaminados a enfatizar la estrategia y la cultura organizacional, las prácticas de Gestión Humana se desarrollaron desde departamentos de recursos humanos.

Es en este periodo donde se desarrolla según Ulrich et al (2015), la idea de Gestión Humana como un área de contribución fundamental a la eficiencia del negocio. Esta concepción permite una acelerada transformación de las acciones de Gestión Humana, que pasa de ser un área secundaria de soporte administrativo con énfasis en la administración de personal (en los que los empleados son entendidos como gastos), a un área primaria de importancia estratégica (donde los empleados son entendidos como recursos estratégicos para la actualización y alcance de los objetivos organizacionales).

Una quinta etapa (desde 1991 en adelante), se caracteriza para Calderon et al (2006), por una Gestión Humana pensada como soporte a los problemas críticos del negocio y establecida como área de apoyo al desarrollo de capacidades organizacionales por medio de metodologías encaminadas a la aplicación de una gestión por competencias, gestión del conocimiento y gestión estratégica del área.

Esta fase según Ulrich et al (2015), evidencia un cambio fundamental en la forma como se entiende a GH que pasa a establecerse como un soporte importante en el desarrollo, actualización y logro de la estrategia organizacional. Bajo esta mirada, es la estrategia de negocio la que direcciona las prácticas de GH, quien a su vez, debe de plantear acciones de soporte para alcanzar la estrategia de negocio, asegurando en todo momento el aporte de valor.

Gestión Humana como agente de cambio y socio estratégico del negocio.

Unos de las principales postulados que contribuyeron marcadamente en esta transformación y establecimiento de una Gestión Humana enfocada a contribuir estratégicamente al negocio, dejando el interés exclusivo en asuntos relacionados con los empleados y su administración para sumar valor a la estrategia organizacional, son los aportes realizados por Dave Ulrich.

El trabajo de Ulrich es mundialmente conocido como el modelo de *Socio Estratégico* ya que el modelo entiende a Gestión Humana como profesionales que ofrecen asesoría estratégica a otras áreas organizacionales. Según esta mirada, Gerpott, (2015), los profesionales de Gestión Humana, de forma simultánea, cumplen un papel tripartito: agente de cambio, experto administrativo y Socio Estratégico de coordinadores y jefes, con el objetivo de ayudar a implementar, la estrategia

organizacional. El Socio Estratégico, de esta forma, se convierte en un innovador en recursos humanos quien crea nuevas prácticas, propone nuevas metodologías encaminadas a aumentar la eficiencia, construye capacidades para el despliegue de la cultura e identidad organizacional y se establece como un creador y puente de nuevas relaciones.

Bruyn y Roodt (2009), concluyen que Ulrich, basado en la idea que el valor de algo está definido por la valoración de aquel que recibe, no por la intencionalidad de aquel que da, y que la efectividad no la miden los esfuerzos sino los resultados, enfatiza que Gestión Humana solo cumple su objetivo cuando crea y aporta valor adicional al negocio. Para este fin GH debe de concentrarse en: *ser consciente de las realidades externas al negocio* (contexto socioeconómico del negocio, innovaciones tecnológicas, situación económica, legislación y regulaciones, cambios demográficos significativos, globalización); *servir a grupos de interés internos y externos* (demostrar valor tanto a accionistas y clientes como a empleados y ser de utilidad permanente para coordinadores y jefes en temas de administración de personal); *elaborar prácticas de GH* (administración de personal, evaluación del desempeño, medición y seguimiento a indicadores que midan el impacto efectivo al cumplimiento de la estrategia organizacional); *construir recursos humanos* (asegurar que la organización cuente con los recursos humanos adecuados y acordes para el cumplimiento de la estrategia organizacional); *asegurar profesionalismo* (diseño de estrategias que desarrollen a los empleados, que posibiliten competencias y que permitan la asimilación del cambio).

Los aportes de Ulrich a la forma como actualmente se entiende y se practica la Gestión Humana como un área estratégica, son de una importancia e influencia altísima para la disciplina en la actualidad. Para Markoulli, Lee, Byington y Felps, (2017) la Gestión Humana, entendida como una Gestión Humana Estratégica, es la principal

tendencia teórica y práctica de n la actualidad y ha sido la principal preocupación, referente de búsqueda y análisis de la producción teórica e investigativa en las últimas dos décadas en el campo de la Gestión Humana, lo que ilustra el impacto y la importancia que han tenido las conceptualizaciones de Ulrich en el área de la administración actual.

Los departamentos de Gestión Humana de Estados Unidos se comenzaron a reestructurar para habilitarse de acuerdo a los postulados de Ulrich y el modelo de Socio Estratégico al final de la década de los noventas, lo que inició una tendencia que se esparció con rapidez a Europa.

Sin embargo, como es de esperar, el modelo ha presentado dificultades y críticas en el transcurso del tiempo. Para Gerpott (2015), la implementación del modelo tripartito, en el que al socio estratégico se le asigna una unidad de negocio para el desarrollo de la estrategia, se establecen centros de experticia donde reside el conocimiento profundo y la especialización de ciertas prácticas y se crean unidades de servicios compartidos donde se concentran las acciones transversales y administrativas, es más una interpretación que han adelantado los expertos de Gestión Humana sobre los postulados de Ulrich, que una aplicación exacta y literal de los postulados originales de Ulrich.

Además, en muchos casos, el modelo de Ulrich es implementado, según Gerpott (2015), sin tener en cuenta las insuficiencias teóricas, las múltiples actualizaciones de los postulados, la falta de información científica y estudios rigurosos que soporten el éxito del modelo en referencia al alcance de los objetivos organizacionales, sin realizar una evaluación real de las posibilidades que tiene el modelo de acoplarse a las lógicas internas de la organización. En otros casos el modelo es implementado, según Boldizzoni y Quaratino (2011), porque es una etiqueta sonora, llamativa, de lo que

debería de ser Gestión Humana en la actualidad, pero que a la hora de revisar las acciones reales, no son las especificadas realmente por el modelo.

La Gestión Humana en Colombia

De forma generalizada, los aportes que las áreas de Gestión Humana realizan a las organizaciones y empresas en Colombia, van en aumento. Este aporte, según Calderon, Alvarez, y Naranjo (2010), es catalizado por un incremento en la toma de consciencia de parte de las gerencias de Gestión Humana en enfatizar la necesidad de contribuir al logro de la estrategia organizacional. Esto se evidencia en los últimos años, en el interés de Gestión Humana en generar valor al negocio, enfatizando la proyección organizacional y la orientación estratégica, la gestión del cambio, la eficiencia y eficacia en la infraestructura organizacional, el liderazgo de las personas y las acciones de responsabilidad social.

Sin embargo, este aporte, como es de esperarse, no es uniforme. Las prácticas de Gestión Humana en el país varían radicalmente y dependen en gran medida del área geográfica donde se encuentre la empresa, así como el tamaño de la empresa, los recursos económicos y el número de empleados. Pardo y Diaz (2014), han encontrado que existe en Colombia una correlación determinante entre el tamaño de la empresa, el desarrollo organizacional y el capital humano que la conforma, más si se tiene en cuenta que la gran mayoría de empresas en Colombia están en el rango de pequeñas y medianas empresas, lo que dificulta hacer una generalización del estado de arte de la Gestión Humana en el país.

Para ejemplificar, un estudio realizado por Restrepo y Arias (2015), planteado con el objetivo de identificar las prácticas de Gestión Humana en desarrollo en

empresas agropecuarias del sector bananero en la región de Urabá, encontró falencias significativas por parte de los departamentos de gestión humana de las empresas de este sector. Las diferencias radicaban en la falta de utilización adecuada de mapas de competencias y descripciones de cargo, sistemas de compensación desarticulados con los puestos de trabajo, falencias en metodologías de valoración de puestos de trabajo, ausencia de programas de evaluación de desempeño, dificultades con el establecimiento de programas de retención de talentos y planes de beneficios, calidad de vida y bienestar, así como ausencia de utilización de indicadores que pudieran medir con fidelidad el aporte de Gestión Humana a la estrategia organizacional.

De igual forma, un estudio adelantado por Rodríguez, Granados y Velandia (2015), con el fin de identificar prácticas de Gestión Humana en empresas pequeñas del sector de servicios en la ciudad de Tunja, concluye que la gran mayoría de prácticas de Gestión Humana realizadas en estas empresas, son adelantadas de manera empírica e intuitiva. El estudio especifica que en estas pequeñas empresas prima la informalidad de los procesos, donde el recurso humano no es gestionado ni entendido como ventaja competitiva y donde se evidencia una ausencia de plataformas estratégicas que permita la alineación de los departamentos de Gestión Humana con la estrategia organizacional, así como ausencia de procesos estratégicos en subprocesos de Gestión Humana, como ingreso, desarrollo, compensación y retiro.

Pardo et al (2014), de igual forma, identifican diferencias marcadas entre pequeñas y medianas empresas en temas de Gestión Humana, como los beneficios derivados de la implementación de programas de capacitación y de desarrollo de competencias.

Por su parte, Pulido y Carvajal (2011) identifican que en el sector salud, se percibe con facilidad, el cambio de una Gestión Humana que se sitúa en una función

mediadora entre la intersección de la organización y los empleados, evidenciando el paso de una función administrativa ejercida en el pasado, a una labor más dirigida hacia lo psicológico, lo que ha ayudado a producir en los empleados nuevas significaciones referentes al sentido de los cambios experimentados en el sector salud en los últimos años.

Es por esto que Medina y Castañeda (2010) evidencian que este cambio al interior de GH, de una función administrativa transaccional a una función más estratégica, debería de verse reflejado de igual forma, en una modificación en el perfil de los profesionales de GH. Desafortunadamente esta situación, según el estudio desarrollado en la ciudad de Cali, no sucede de manera generalizada. Los profesionales de Gestión Humana deben de incluir competencias orientadas a permitir aportes al negocio de una manera estratégica y no solo incluirse dentro de la lógica administrativa de procesos clásicos de Recursos Humanos, ya que lo que se evidencia en profesionales del sector industrial de Cali, son profesionales de Gestión Humana expertos en labores administrativas con dificultades en aportar a las nuevas funciones estratégicas y de apoyo al negocio.

Sin embargo, aunque no sea fácil realizar una evaluación de la Gestión Humana en Colombia y siendo este un objetivo que va más allá de lo propuesto por esta investigación, presentamos cuatro elementos fundamentales presentes en empresas con buena prácticas de GH en el país, encontrados y recopilados por Calderon, et al (2010). Estos referentes fundamentales de GH, pueden ser elementos importantes para ser tenidos en cuenta como recomendación sobre acciones que deberían de ser seguidas por departamentos de Gestión Humana dentro del contexto Colombiano.

Estos elementos presentes en las buenas prácticas de Gestión Humana del país, son: *políticas para el gobierno de las personas* (entendido como guías de acción que

reflejen el pensamiento, compromiso y sentimiento de la alta dirección así como su concepción de lo humano, del trabajo, del empleado y de la oferta valor al empleado); *buenas prácticas* (hace referencia a la experticia de los responsables de GH en el diseño e implementación de metodologías que respondan tanto a las acciones operativas y transaccionales así como a estrategias que acompañen la estrategia del negocio); *construcción de tejido social* (lo que incluye la forma en que el modelo de GH inspira, facilita la concreción del proyecto de vida de sus empleados y genera compromiso entre sus empleados, sus familias y la comunidad que los soporta); y un *sistema de medición* (que logre, por medio de la utilización de indicadores y métricas, evidenciar de forma objetiva el desempeño y los logros alcanzados por el modelo de GH en referencia a la sincronía con la estrategia organizacional).

Perspectivas para Gestión Humana.

El panorama de lo que hemos considerado como GH es amplio, y más actualmente donde las prácticas de GH se multiplican en varias prácticas innovadoras, que retan en todo momento a las áreas de GH al interior de las organizaciones a revisar los modelos más idóneos según los intereses estratégicos de la organización.

Lo que parece claro según la revisión y los autores consultados, es que en las últimas tres décadas, el área de GH ha sufrido una notable transformación, lo que ha significado, fundamentalmente, que haya mutado de ser un área con funciones administrativas y de mantenimiento a ser un área que opera desde una función de apoyo estratégico al negocio. Una pregunta que es importante realizar en este momento, sería entonces determinar cuáles serían las perspectivas identificables para el área de GH en un futuro.

Sin embargo, en presencia de un aparente abanico amplio de opciones de teorías y modelos sobre lo que debería de ser GH, es posible identificar algunas tendencias. Nos referimos a la proposiciones que enuncia Ospina (2010), quien identifica la tendencia de una GH centrada en el cliente, orientándose hacia la medición del aporte del talento hacia los resultados del negocio, contribuyendo al diseño organizacional, promoviendo retos al interior de las organizaciones como la sinceridad, la innovación, el compromiso, la formulación de una propuesta valor al empleado retadora, el Employment Branding y promover el trabajo con sentido, la medición de las capacidades organizacionales y acciones con responsabilidad social.

Ulrich y Dulebohn (2015), enmarcan y resumen el énfasis que debería de adoptar GH en un futuro en una sola proposición: aportar valor. La premisa fundamental de ambos autores es que la GH del futuro necesita tener un enfoque desde fuera/hacia adentro, ya que este enfoque conectaría la GH, tanto con el contexto amplio en el que se desarrolla el negocio, como con los diferentes grupos de interés. Este enfoque, le permitiría a GH pasar de los postulados iniciales de crear valor al interior de la organización ofreciendo servicios a los empleados y coordinadores, para trascender a una propuesta, donde se crea valor a los grupos de interés externos, clientes, accionistas y a la comunidad.

Estas proposiciones, la de una GH que debe de justificarse desde la intención de aportar valor a todos los grupos de interés no solo incluyendo a los externos sino inclusive basándose en la idea de que son los intereses de los accionistas, clientes y comunidades los que deben de enmarcar también los objetivos de GH, nos lleva ahora a preguntarnos entonces sobre la relación de GH con la RSE.

Una GH pensada desde una afuera/hacia adentro, nos invita a determinar cuáles deberían de ser las acciones y metodologías más idóneas para implementar sinergias

entre estas dos áreas, que respondan de manera efectiva a los objetivos de la empresa y todos los grupos de interés.

Relación Entre Gestión Humana Y Responsabilidad Social Empresarial

Una de las maneras más comunes encontradas en la revisión conceptual sobre la relación entre GH y RSE, es la de identificar y definir el papel que juega una variable en el cumplimiento de los objetivos de la otra variables. En referencia a los aportes que puede realizar GH en la RSE, Garcia, Azuero y Pelaez, (2013), determinan que aunque tanto GH como RSE contribuyen en la generación de ventajas competitivas en las empresas al favorecer la calidad de vida y las condiciones de desarrollo de los colaboradores y, por extensión, la de sus grupos familiares, existe prevalencia desde GH en establecimiento de procesos de planificación, Compensación y Desarrollo en el desarrollo de prácticas de RSE.

Según Calderon, Alvarez y Naranjo (2011), es fácil caer en perspectivas reduccionistas cuando se analiza la relación entre GH y RSE y existe tendencia a asignarle un papel reactivo a GH en relación a RSE, especialmente en el contexto colombiano. Los autores argumentan que de manera generalizada se ejecuta una GH limitada a cumplir solamente aspectos legales, seguridad industrial, bienestar laboral y temas ambientales, faltando el desarrollo de una concepción integral del valor que puede aportar GH a RSE. En esta misma vía, la de identificar la relación entre RSE, Gestión del Conocimiento y GH en Colombia, Saldarriaga (2013) concluye que en las organizaciones colombianas existe una visión reduccionista del papel de RSE y aunque es ampliamente utilizada no es considerada hoy una actividad que tenga importancia

para GH, ya que en cierta forma son acciones desarticuladas que no obedecen a una misma lógica estratégica.

Por su parte, Lopez, Ojeda y Rios, (2016), concluyen que una de las formas más expeditas en que el capital humano de una organización puede percibir positivamente las acciones de RSE es el desarrollo de prácticas de respeto por el medio ambiente, las acciones de bienestar, el establecimiento de bases éticas en las relaciones con los grupos de interés y la participación activa con la comunidad.

Otra tendencia posible es la mirada que examina la relación entre las variables de GH y RSE, determinando el impacto de las acciones de RSE sobre GH. En este sentido, Dupont, Ferauge y Giuliano (2013), con el propósito de analizar la influencia de RSE en los métodos de GH, identifican que RSE ejerce una influencia positiva en GH ya que el enfoque de RSE exige incluir acciones referentes a trato igualitario, salud, seguridad, diversidad, justicia, y tópicos de diversidad, en las prácticas y lógicas de GH, lo que afianza y complementa el rol de GH como representantes y acompañantes de los colaboradores de una forma más completa. Estas prácticas, incluidas en su mayoría en documentos de reporte y metodologías de medición, son prácticas que influyen en el nivel de atracción, reputación y percepción positiva que puede tener una organización, lo que ha llevado en ocasiones a que GH cumpla funciones de promoción de imagen positiva de la organización.

En la lógica de identificar percepción y niveles de atracción, Lis (2012), identifica que el hecho que una organización desarrolle acciones de RSE, especialmente acciones de promoción de la diversidad y promoción de relaciones positivas entre los empleados posee un efecto positivo en la forma en que posibles empleados evalúan el nivel de atracción de una organización, lo que influye en el nivel de atractivo y percepción positiva que puede tener una organización. De igual forma, para Buchelli,

Yara y Africano (2016), la adopción de prácticas socialmente responsables en el marco de las directrices de GH es una práctica que genera un impacto positivo al interior de las organizaciones, ya que aumenta el compromiso organizacional, reduce el nivel de rotación entre los colaboradores y aumenta la percepción en referencia a prácticas de bienestar.

Según Barrena, Lopez y Romero, (2016), una orientación socialmente responsable de prácticas de GH genera un mayor capital intelectual en la empresa, especialmente si se desarrollan acciones enmarcadas a mejorar gestión de la conciliación, comunicación, formación, diversidad, igualdad de oportunidades, prevención, salud y seguridad, adaptación al puesto de trabajo y mejoramiento de sistemas de información.

Para Martínez y Sanchez (2015), uno de los aspectos fundamentales de la RSE debe de ser de índole interna a la organización lo que significa una oportunidad para que GH realice una gestión consistente, proporcionando mayores índices de calidad laboral y repercutiendo directamente en la competitividad de la empresa.

En referencia a la exploración de la relación entre prácticas de RSE y la retención de empleados, Smith y Langford, (2011), concluyen que las acciones y las áreas de RSE por si solas, no son elementos suficientemente atractivos para los empleados y no tienen resultados efectivos para aumentar la capacidad de retención de empleados. Cuando se compara las acciones de RSE con el objetivo de retener empleados en relación con prácticas de GH, se puede observar que las acciones de RSE por si solas, no poseen mucha capacidad de mantener un empleado, lo que lleva a los autores a sugerir que si la organización debe de realizar inversiones económicas encaminadas a planes para disminuir la rotación, debería de invertir más en el área de GH que en RSE.

Con el objetivo de realizar una revisión sistemática y conceptual de la relación de GH y RSE en la literatura, Voegtlin y Greenwood (2015), concluyen que existe desde 1975 un incremento en investigaciones que relacionan las variables de GH y RSE, con pico de interés en 2010 y que se identifican cuatro líneas argumentativas claramente: una línea instrumental, otra integradora social, otra sobre políticas de RSE y GH y otra sobre posibilidades y campos de investigación. Sin embargo la tendencia más frecuente fue la de disposición por incluir un cambio de énfasis en la mirada de RSE, de grupos de interés externos a grupos de interés internos (empleados), al entenderlos como grupo primario y enfoque para acciones de RSE.

Método

Tipo de estudio

En referencia a la profundidad alcanzada en la presente investigación, y de acuerdo con su propósito general, esta se caracterizó por ser un *estudio de tipo descriptivo*, ya que se buscó describir cómo se comporta una variable en relación o en el contexto de otra variable sin establecer relaciones causales entre estas.

En relación al criterio de tiempo, la investigación se caracterizó por ser un *estudio transversal*, ya que solamente se pretendió realizar una toma de datos en un tiempo específico. En referencia al tipo de tratamiento que se dio a los datos recopilados, el presente estudio se define como un estudio *cualitativo*, pues se realizó un análisis de las categorías encontradas en los discursos de las personas, fruto de la realización de entrevistas en profundidad.

La investigación contó con un diseño caracterizado como *estudio de caso*, en el que se intentó, en una sola organización, conocer a profundidad el comportamiento de

las variables en el caso particular de la organización determinada, de forma empírica aunque con el apoyo conceptual de referencias teóricas.

Instrumentos

Para efectos de recolección de la información se construyó y aplicó una *entrevista en profundidad*, semiestructurada, frente a la cual se estableció con anterioridad un guion temático⁹, de preguntas abiertas, formuladas con la intención de explorar y recoger la opinión de los sujetos participantes sobre la relación entre las variables que se determinó identificar.

La entrevista como instrumento, se justificó desde la mirada de Díaz, L. Torruco, U. Martínez, M y Varela, M. (2013), en la que la entrevista se especifica como una técnica, que basada en una relación mayéutica, busca acceder a la información que puedan tener diferentes sujetos de investigación en torno a un problema determinado. En este sentido, la entrevista, trascendiendo la conversación coloquial, se establece como un intercambio establecido con un interés particular que subyace de forma intencional en el establecimiento del diálogo, pues busca respuestas a preguntas formuladas con anterioridad por el investigador.

La entrevista gravitó alrededor de las siguientes categorías de rastreo de la información: aporte de GH al cumplimiento de las metas de RSE, estrategia para el desarrollo de los procesos de RSE, impactos efectivos percibidos derivados de las actividades de RSE implantadas, facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la estrategia de RSE, estrategias de mejoramiento de la implantación de RSE por parte de

⁹ Ver Anexo 2

GH. (Ver tabla relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo y análisis de datos).

Adicionalmente, se registrarán datos básicos en referencia a identificación socio-demográfica y socioeconómica de la muestra. Esta caracterización se realizará tomando como referencia los siguientes aspectos de los entrevistados: sexo, edad, cargo, antigüedad en el cargo, antigüedad en la institución, otros cargos ocupados (tiempo, dependencia y salario- motivo de retiro), estado civil y nivel educativo, entre otros.

Objetivos	Categorías
Identificar el aporte de GH al cumplimiento de las metas de RSE	Aporte de GH al cumplimiento de las metas de RSE
Identificar la estrategia para el desarrollo de los procesos de RSE	Estrategia para el desarrollo de los procesos de RSE
Analizar los impactos efectivos percibidos derivados de las actividades de RSE implantadas	Impactos efectivos percibidos derivados de las actividades de RSE implantadas
Describir los facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la estrategia de RSE	Facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la estrategia de RSE
Identificar posibles estrategias de mejoramiento de la implantación de RSE por parte de GH.	Estrategias de mejoramiento de la implantación de RSE por parte de GH.

Tabla. Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo y análisis de datos.

Procedimiento

La investigación se completó en tres momentos. En un primer momento, se realizó una revisión de los marcos teóricos que justifican las variables en relación, permitiendo establecer información relevante al momento de identificar el marco conceptual. Un segundo momento, implicó el trabajo de campo propiamente dicho, es decir, la aplicación en la organización de los instrumentos de recolección de datos y el

contacto con los sujetos participantes para la recopilación de sus visiones de las variables en cuestión. El tercer momento, se refiere a la categorización de la información recopilada, el análisis de los datos y su estructuración en una narración coherente según la estructura de investigación. Las entrevistas se grabaron y posteriormente se transcribieron en su totalidad con el fin de organizar el contenido por categorías, además de sintetizar los datos en matrices. El análisis de las entrevistas se realizó bajo la modalidad de análisis de contenido, permitiendo hermenéuticamente, la inferencia de categorías de discurso alrededor de las categorías propuestas.

Resultados

A continuación presentamos los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los sujetos participantes del estudio, vinculados laboralmente a una empresa de manufactura, de carácter privado y con presencia en múltiples ciudades y municipios de Colombia.

Los sujetos de investigación fueron seis gerentes de Gestión Humana, todos con estudios de posgrado, de más de treinta y cinco años de edad, con más de 10 años de experiencia laboral, con contrato laboral con la Organización a término indefinido y con más de un año de experiencia laboral en la organización. Todos pertenecen al equipo directivo de la Vicepresidencia de Gestión Humana de la empresa.

Los resultados se presentan con su respectivo análisis de discusión y se redactan organizados y clasificados según la lógica establecida desde las siguientes categorías de análisis: aporte de GH al cumplimiento de las metas de RSE, estrategia para el desarrollo de los procesos de RSE, impactos efectivos percibidos derivados de las actividades de RSE implantadas, facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la

estrategia de RSE y estrategias de mejoramiento de la implantación de RSE por parte de GH.

Es importante señalar que para cada categoría se partió del análisis de los datos más relevantes adquiridos de las subcategorías: aporte económico de GH, aporte social, aporte ambiental, recopilación y gestión de información para el informe GRI, atención de grupos de interés, capacitación sobre RSE, impactos de RSE, facilitadores de la estrategia de RSE, obstaculizadores de la estrategia de RSE, mejoramiento en la implementación de RSE. De igual forma, el análisis se presenta soportado empíricamente por fragmentos literales de los discursos de los sujetos participantes con el fin de soportar y validar los hallazgos obtenidos.

Aunque existe una relación directa entre las acciones de GH y los impactos de RSE en la empresa, esta relación presenta múltiples ámbitos de análisis lo que exige una diferenciación por categorías con el fin de facilitar su presentación.

Aporte de GH al cumplimiento de las metas de RSE

A continuación se presentan los resultados respecto del aporte que realiza Gestión Humana en el cumplimiento de las metas establecidas por Responsabilidad Social Empresarial, teniendo como ejes principales del análisis el aporte económico de GH frente a las metas establecidas por RSE, el aporte social que logra GH en referencia a los empleados y a la comunidad y los aportes ambientales de GH.

Aporte económico

En relación a los aportes económicos que realiza Gestión Humana en referencia a las metas establecidas por RSE, los sujetos de investigación, concluyen que GH apoya la consecución de resultados económicos asegurando la alineación de los empleados con la estrategia del negocio, asegurando un proceso de selección donde se invita a las personas con el perfil más idóneo según la naturaleza del cargo, desarrollando el mejor talento, asegurando el head-count preciso que la empresa necesita y asegurando la estructura y la cantidad de personas necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Además, siendo GH responsable de la movilización de la cultura organizacional, GH promueve una cultura de austeridad entre los empleados lo que garantiza una optimización de las acciones y esfuerzos de la fuerza laboral para el logro de objetivos con una mayor eficiencia.

Respecto a los aportes que realiza GH en el cumplimiento de las metas económicas planteadas por RSE, el sujeto 2 nos hizo saber que:

Tenemos un plan de compensación extractivo no solamente de compensación salarial sino de compensación emocional. Buscamos tener un muy buen clima laboral, trabajamos mucho en torno a desarrollar a nuestra gente, desarrollo de liderazgo y todo esto genera un ambiente de trabajo en el que la gente se siente cómoda, se desarrolla, da lo mejor de sí y por ende los resultados de la compañía se dan

Por su parte el sujeto 4 afirma:

Gestión humana apalanca los resultados económicos del negocio, desde la perspectiva de que está buscando que la gente sea más productiva (...), desde el cuidado del head count de la organización, que busquemos las estructuras y la cantidad de personas que nos permitan tener esos resultados con el menor recurso posible, (...) y desarrollando y acompañando una cultura de austeridad en los negocios

Así mismo, el sujeto 5 afirma

Creo que también a través del desarrollo de la gente, es decir, los resultados son dados por la gente. Cuando tú tienes gente preparada desde lo que se espera de cada uno de sus roles, desde una visión mucho más retadora, eso hace que las metas económicas se puedan lograr. Entonces a través de los procesos que tiene gestión humana, es decir asegurar una muy buena selección, que sea el perfil y que tenga las competencias para lo que se requiere dentro de la empresa, acompañarlos en el desarrollo para que se vaya movilizand o esa persona hacia los retos futuros

Por su lado, el sujeto 6 refiere:

Desde el punto de vista de desarrollo de las personas, la polifuncionalidad, como medio de flexibilidad y medio de competitividad del negocio y desde el acompañamiento en el desarrollo de proyectos de innovación que garantice sostenibilidad y competitividad

Lo referido por los sujetos de investigación tiene eco con lo expresado por Jamali, D y otros, cuando afirman que

Desde los dominios de reclutamiento y selección, GH puede aportar valor siguiendo una política de diversidad laboral y contratando empleados con los perfiles de personalidad específicos. Desde los dominios de Desarrollo, GH puede utilizar su conocimiento y capacidades para contribuir a RSE, aportando un valor adicional, por medio de la formulación de criterios basados en objetivos económicos y sociales. (Jamali, et al, 2015, p. 136)

De esta forma, son múltiples las incidencias que se identifican desde el accionar de GH. Al asegurar un proceso de selección idóneo, en el que se elige al candidato que mejor pueda desempeñar un determinado rol, se incide en los resultados económicos de la organización ya que se asegura que la persona que ingresa realizará las labores de la

forma más productiva, exacta y precisa posible, lo que aumenta la eficiencia de la organización.

De igual forma, al trabajar sobre acciones de desarrollo, GH asegura que los colaboradores desarrollen competencias que les posibilitará desempeñar las labores de una manera más efectiva. Al asegurar acciones de compensación y bienestar, GH asegura que los colaboradores se sientan a gusto y se desempeñen en un clima laboral cómodo, cordial, jovial y retador, lo que aumenta el salario emocional e influye en el nivel de satisfacción vivenciado en el trabajo, incidiendo inclusive en el nivel de retención de los empleados.

Aporte social

En relación al aporte social que logra GH en referencia a los grupos de interés internos (colaboradores), los sujetos de investigación, de manera general concluyen que los aportes están ligados al desarrollo de estrategias donde se trascienden los procesos clásicos administrativos de personal para vincularse en procesos estratégicos del negocio. Esto lleva a GH a desarrollar el talento y competencias de los empleados, fomentando conversaciones para el trámite de conflictos en referencia al relacionamiento al interior de los equipos y asegurando una propuesta valor al empleado que conecte el plan de vida del empleado con la empresa. Así, GH genera un balance entre el bienestar de las personas, sus familias y la productividad de la empresa, apoyada en acciones de diagnóstico de capacidades internas, selección, formación, desarrollo, compensación, bienestar y relaciones laborales y entendiendo las realidades y necesidades de los colaboradores en cuanto factores intra y extralaborales.

Respecto a los aportes de GH para el cumplimiento de las metas sociales formuladas por RSE para a la comunidad interna (colaboradores), el sujeto 1 expresa que:

La función de Gestión Humana está en generar el balance entre el bienestar de las personas y sus familias y la productividad de la empresa, y eso implica muchas actividades que debe desarrollar hacia la comunidad interna, arrancando desde el mismo diagnóstico de sus capacidades, de sus habilidades y su desarrollo, el desarrollo de esas habilidades y el potencial que tiene la gente. (...) Pero más allá de eso está todo lo de las actividades de bienestar que se generan para que las familias crezcan, se desarrollen: los auxilios educativos, las soluciones de vivienda, etc. Todo este tema hace parte de esa responsabilidad social que tiene la empresa que va más allá de desarrollar un proceso productivo y generar una utilidad, sino que a ese grupo de interés que son los empleados, y los colaboradores, y las personas que de una u otra manera contribuyen a su desarrollo, también reciben los beneficios de la organización empresarial

A su vez, el sujeto 2 refiere:

La responsabilidad social no necesariamente empieza por el entorno sino que empieza adentro, inclusive con generar, yo lo llamo un trabajo como feliz, tranquilo, contento, sano, empezando inclusive por generar procesos de trabajo seguros, procesos de trabajo que no enfermen, procesos de trabajo donde no tengamos riesgos grandes de accidentalidad, (...) Que tengas unas condiciones adecuadas, condiciones seguras. Después de uno asegurar lo interno, es entender ese factor no salarial, o como entender la dinámica de la población que tenemos y dónde ese plan de beneficios o cómo ese plan de beneficios les puede ayudar.

Por su parte el sujeto 5 afirma que:

A través de la figura de socios estratégicos donde las personas de Gestión Humana se alejan de digamos los procesos normales de pago de nómina, procesos administrativos y se vinculas mucho más fuerte con la estrategia de negocio, entendiendo la estrategia y desde el entendimiento de la estrategia buscamos desarrollar el talento presente, alineándolo y

desarrollándole competencias y habilidades que los prepare para abordar los retos futuros de la organización.

Al entender a GH como el principal responsable de la relación directa con el grupo de interés interno de la organización (los empleados), GH expresa la importancia de sus acciones con claridad. Al ser responsable de los procesos de Selección, Ingreso, Desarrollo, Compensación y Bienestar, GH se entiende como clave fundamental frente a los objetivos que RSE establece para la atención al grupo de interés primario.

En referencia al aporte social que GH logra en las comunidades, de manera general, los sujetos de investigación concluyen que GH apoya las comunidades por medio del establecimiento de un acompañamiento permanente a algunos procesos comunitarios y sociales en áreas donde opera la empresa. De esta forma se aseguran relaciones sinérgicas con la red de aliados y grupos de interés que las sustentan, como entidades gubernamentales, administraciones locales, otras empresas que hagan presencia en el territorio y ONGs. Esto permite ejercer y validar la licencia social de la organización y posibilitar el desarrollo comunitario por medio de aumento de empleabilidad, no solo directamente, sino de forma indirecta, ya que la empresa se convierte en un jalonador y catalizador de emprendimientos locales y proveedores que se vuelven necesarios cuando hay presencia de una planta en una comunidad, para proveer servicios de alimentación, transporte, seguridad y otros.

Respecto a los aportes de GH para el cumplimiento de las metas sociales formuladas por RSE para la comunidad externa (comunidades), el sujeto 1 expresa que:

Es usual que uno entre en contacto con las comunidades donde hay impacto de la organización, entienda su problemática, sus dinámicas, porque ellos al final también son unos validadores sociales, de la licencia social que tiene la compañía y sobre todo son los primeros afectados por sus operaciones o los primeros beneficiados con sus ayudas. Entonces,

regularmente en ese proceso hay que hacer una fase de diagnóstico, qué está pasando, cómo son las interacciones entre la comunidad y la compañía y cuáles son los requerimientos, y según la capacidad de la compañía, donde la compañía puede ayudar a la comunidad a desarrollarse, a generar bienestar para la comunidad, a crear procesos de desarrollo en infraestructura, o de capacitación.

Por su parte el sujeto 3 afirma que:

Tiene que ver con la relaciones con la comunidad, diferentes obviamente con las personas que habitan en ella, pero también con las entidades, especialmente gubernamentales, las alcaldías, las juntas de acción comunal, con todas estas personas, y tenemos que preparar a las personas y preparar a los equipos para poder empezar a operar, la licencia social que llamamos.

A su vez, el sujeto 4 refiere:

Acompañando algunos procesos sociales, en las áreas donde nosotros estamos operando con relaciones interinstitucionales y con la administración de los municipios donde estamos operando, pero desde mi punto de vista con un carácter todavía algo, no quiero utilizar la palabra paternalista, más bien como asistencialista exactamente.

De esta forma lo expresado por los sujetos de investigación remite a lo establecido por Dave Ulrich cuando afirma que

GH no crea ya valor solamente al servir a los empleados, al rediseñar prácticas de Gestión Humana o al convertirlas en prácticas más eficientes. GH crea valor al asegurarse que los servicios de GH ofrecidos al interior de la compañía estén alineados con las expectativas existentes afuera de la compañía. (...) Toda práctica de GH puede ser transformada al identificar el valor que crea para aquellos que están afuera de la compañía. (Ulrich, 2015, p. 191).

En referencia a la relación que establece GH con las familias de los empleados, se identifica un campo de acción clara y unas acciones específicas que logran ampliar el margen de influencia de la organización hasta tocar el nivel familiar del colaborador. Estas acciones están enmarcadas en actividades que involucran al núcleo familiar del colaborador lo que amplía el margen de algunos beneficios de la organización que logran tocar a la familia permitiendo a su vez que la familia se permee de la cultura organizacional y de los valores organizacionales que GH promueve.

Una vez el análisis pasa de pensar las acciones frente al grupo de interés primario y su familia y se pasa al análisis del campo de acción de GH frente a los grupos de interés exteriores, es fácil notar las limitaciones de GH. Aunque los gerentes expresan con claridad acciones realizadas desde GH con las comunidades donde la organización hace presencia, identifica que estas acciones son en parte de un nivel limitado, ya que obedecen a necesidades muy puntuales que tienen las comunidades específicas donde la organización tiene presencia geográfica. Es aquí, en el nivel comunitario, donde GH expresa un campo de acción limitado e identifica sus obstaculizadores con claridad.

Dificultades de tiempo, duplicación de responsabilidades, falta de foco y falta de recursos, son los principales obstáculos identificados para poder realizar un aporte mayor a los objetivos de RSE. Sin embargo, aunque GH reconoce la limitación de sus acciones comunitarias, valida y enaltece la forma en que realiza estas acciones, ya que identifica la conexión con la gente y la empatía como uno de sus valores fundamentales lo que posibilita una relación basada en la confianza y en la empatía.

En este ámbito, surge una condición de análisis importante, donde se hace referencia a una tendencia histórica y era la tendencia al asistencialismo. Los gerentes expresan que ahora existe un cambio paulatino en la relación misma con las

comunidades y es el paso de unas comunidades mismas que comienzan a migrar de una posición pasiva, de la de un grupo de interés necesitado que pide a una organización que le resuelva sus necesidades, a la de ser un actor partícipe y cooperativo en la búsqueda de soluciones. Esto hace que, dependiendo del municipio, algunas relaciones comunitarias sean más efectivas que otras y logren más sinergias que en otras.

Aportes ambientales

En referencia al aporte que realiza GH frente a los objetivos ambientales establecidos por RSE, los sujetos de investigación concluyen de manera general que es una responsabilidad que en un primer momento es difícil de relacionar con GH ya que es un compromiso que no ha estado directamente asignado a GH. Sin embargo, según los sujetos de investigación, como los temas ambientales tiene relación directa con la cultura, el aporte de Gestión Humana frente al tema ambiental pasa por asegurar acciones de promoción, concientización, generación y movilización de una cultura que asegure, tanto valores como actitudes y comportamientos de responsabilidad y cuidado de la problemática ambiental.

Respecto a los aportes de GH para el cumplimiento de las metas ambientales establecidas por RSE, el sujeto 1 expresa que:

Es el impacto de las operaciones en el medio ambiente, cómo minimizarlo y normalmente estos temas ambientales y de calidad tiene que ver con temas culturales y tienen que ver con gente. Entonces movilizar esas culturas y movilizar esas actitudes de aseguramiento de los temas ambientales pues regularmente pasan por las manos de Gestión Humana.

Por su parte, el sujeto 3 refiere:

Los resultados de una compañía, sean los que sean, parten o se dieron, por los comportamientos y decisiones que tomaron las personas. Entonces si yo soy una compañía de un EBITDA gigante, súper sostenible, eso tiene todo que ver por los comportamientos y decisiones que tomaron las personas, qué comportamientos, o qué decisiones toman, y esos comportamientos y decisiones que toman las personas se basan en las creencias, en los valores, llamémoslo del todo a lo que le rodea, la cultura y (...) esa conciencia y todo eso se desarrolla vía unos formadores de cultura y nosotros de alguna forma como gestión humana somos como los llamados a intervenir la cultura e intervenir los formadores.

Así mismo, el sujeto 5 expresa que:

Buscamos que los colaboradores desarrollemos un liderazgo integral y que busquemos resultados integrales, y los resultados integrales que buscamos no solamente son resultados en las áreas específicas sino que son resultados en los que buscamos que los procesos sean seguros, que sean ambientalmente saludables, amigables con el medio ambiente. En la medida en que gestión humana desarrolla líderes integrales, esos líderes integrales buscan resultados ambientales y apalancan de alguna manera y en algún porcentaje esos objetivos ambientales.

A su vez, el sujeto 6 explica que:

Gestión humana desde el punto de vista ambiental lo que tiene que garantizar no es solo el cumplimiento de la ley, sino todo lo que vaya más allá en pro de la sostenibilidad; y a qué me refiero, en nuestro caso la compañía tiene que cumplir unos requisitos mínimos sobre consumo de aguas, consumos de energía y calidad de abastecimientos, pero la compañía a partir de eso ha desarrollado proyectos que lo que van a hacer más allá. Por ejemplo, ser capaces de lograr reutilizaciones 100% del agua, es ser capaz de alcanzar disminución en los consumos de energía y combustibles que permita no solo cumplir con eso, sino al mismo tiempo garantizar competitividad por costos.

Este énfasis en la posibilidad de la movilización de la cultura organizacional como catalizador de concientización y de énfasis en valores relacionados con el cuidado

del medio ambiente, como una oportunidad para que GH pueda introducir en la organización discusiones sobre ética, en cuanto su dimensión social y ambiental.

De las tres esferas incluidas en la triple cuenta, (esfera económica, ambiental y social) es en referencia a las responsabilidades ambientales, donde GH identifica sus limitaciones más claras. Las limitaciones que GH enuncia frente al tema ambiental radican en que no se entiende como una responsabilidad directa de GH. Sin embargo esta distancia que se observa en un primer momento frente al tema ambiental disminuye cuando GH reconoce que una de sus mayores incidencias en la organización es la generación e intervención de la cultura organizacional. Desde acciones que validen la cultura, GH expresa que puede trabajar alrededor de generación y énfasis de valores que apunten a crear consciencia del tema ambiental entre los miembros de la organización.

Estrategias para el desarrollo de los procesos de RSE

A continuación se presentan los resultados en referencia al aporte de GH frente al desarrollo de los procesos de RSE, teniendo como ejes principales de análisis el aporte de GH frente a la recopilación y gestión de información para el informe GRI, atención de grupos de interés y capacitación sobre RSE.

Recopilación y gestión de información para el informe GRI

Respecto a los aportes de GH en la construcción del informe GRI, el sujeto 2 expresa:

Creo que en construcción de cifras, no más, recoja cifras y ponga, eso es no más el pedaleo, “venga a ver qué es esto, qué cuanta gente, qué cuantos se capacitaron. Damos información básicamente.

De igual forma, el sujeto 4 refiere:

Gestión Humana tiene mucha información desde la perspectiva no solamente de las características socio demográficas nuestras, sino adicionalmente porque manejamos el tema de formación que es otro de los elementos importantes dentro del capítulo GRI. También tenemos información de toda la propuesta de valor para nosotros y su impacto en las comunidades laborales nuestras, entonces desde este sentido recopilamos parte de la información.

Atención a Grupos de Interés

Respecto a los grupos de interés con los que establece relación GH, el sujeto 1 expresa:

Internamente con los empleados y externamente diría que con todos, con clientes, con consumidores, con proveedores, algo con gobierno y con accionistas. Yo diría con todos los grupos de interés tiene algo de interacción Gestión Humana.

Por su parte, el sujeto 2 expresa que:

Desde los mismos empleados, las comunidades con las que operamos, nuestros accionistas, entidades gubernamentales. (...) y los clientes que es nuestra razón de ser. Creo que la compañía, cada vez más desde gestión humana hay conciencia de que esta compañía debe estar totalmente volcada hacia el consumidor.

De igual forma, el sujeto 5 refiere:

Dependiendo de los niveles, pero pues digamos que con los accionistas, con nuestros colaboradores, con la comunidad especialmente y con entes gubernamentales cercanos a las

localidades donde estamos ubicados. Yo creería que ahí nos falta mucho y eso que hemos querido en los últimos años sin lograrlo realmente fuerte tener un mayor contacto y cercanía con consumidores y clientes.

Respecto a la relación que ha establecido GH con los diferentes grupos de interés, el sujeto 1 nos hizo saber:

Cada uno en función de su interés, por ejemplo: con los accionistas el tema se va a temas de productividad, costo y desarrollo de ese talento, desarrollo y atracción, desarrollo y retención de su talento. Con proveedores en muchos casos, cuando son proveedores que impactan resultados porque tienen fuerzas laborales que forman parte de la cadena de abastecimiento, se tiene que auditar que las prácticas laborales, ambientales y desarrollo ocupacional de esos proveedores sean las correctas. Con clientes y consumidores, es una relación indirecta a través de la calidad del producto, el precio correcto que le debe llegar y en mucha veces en la línea de servicio al cliente, (...) Con el gobierno, porque hay unas áreas de relacionamiento que son propias de gestión humana, los aportes parafiscales, la seguridad social y todo el cumplimiento de la legislación laboral.

A su vez, el sujeto 3 refiere:

Con empleados es supremamente clara. Con clientes tenemos todo el recorrido para hacer, todavía nos falta aunque somos una compañía muy volcada hacia el mercado, todavía nos falta cantidades. Con contratistas se nos hace más exigente. Con accionistas digamos que no es tan directa pero por lo que obviamente tenemos un equipo de cara, (...) y en el caso de la comunidad, depende, es donde yo te decía siento que hay unas donde es mucho más claro el aporte y otras donde de alguna forma, como estamos en medio de la ciudad, como que no lo vemos tan claro.

Por su lado, el sujeto 6 afirma:

Muy positiva, muy constructiva y sobre todo ha sido una relación de ha empezado a construirse de manera equitativa. A qué me refiero con eso, que no se ha visto la compañía como el gran protagonista para resolver problemas, sino que la compañía se vuelve un interlocutor y un actor importante, donde esos grupos de interés también son parte de la solución, es decir se ha cortado la visión paternalista para volverse en una visión cooperativista.

En relación a los grupos de interés con los que menos se ha relacionado GH, los sujetos de investigación expresan de manera general que estos grupos difieren igualmente según el momento histórico de la organización, así como de la geografía específica donde se ubique la planta de manufactura.

Respecto a los grupos de interés con los que GH no se ha relacionado o ha tenido una relación menos estrecha, el sujeto 2 expresa que:

De todas maneras pese a que nos hemos relacionado con las comunidades, yo creo que podríamos hacer un mejor trabajo en involucrarnos mucho más para identificar problemáticas y aportar desde la misma gente. Yo creo que todavía hay mucho por explorar en el campo de las comunidades.

A su vez, el sujeto 4 nos hizo saber:

Tenemos una conexión fuerte con nuestros accionistas y tenemos una conexión fuerte con nuestros colaboradores, pero siento que debemos desarrollar, todavía relacionarnos más, con las autoridades. No es la cantidad, como el discurso de la calidad del tiempo, el tiempo en calidad, enfocándonos en el programa, más allá de temas asistencialistas. Es migrar un poco o transformar un poco la relación con las autoridades. Y creo que debemos que también desarrollarnos un poco más con clientes.

Por su parte el sujeto 6 nos expresa:

De los grupos de interés tal vez del que estamos un poco más lejanos puede ser, los accionistas porque ha sido una interacción más de la gerencia local (...) Y clientes, porque hemos una concepción manufacturera del negocio, lo cual ha llevado a que la gestión humana se piense mucho de las puertas de las plantas hacia adentro. Hemos venido entendiendo y despertando en ese tema garantizando que también los clientes hagan parte de la perspectiva y la visión de gestión humana.

Acciones de capacitación sobre la estrategia de RSE desarrollas por GH

Respecto a las acciones que GH ha desarrollado para asegurar capacitaciones sobre los objetivos de RSE, el sujeto 1 refiere:

Hay una dimensión humana que es parte del ámbito de responsabilidad de gestión humana que es la del desarrollo, la dimensión solidaria de las personas, entonces hay todo un trabajo que hacer para permitirle al grupo humano a que desarrolle sus iniciativas de voluntariado, de solidaridad, con sus congéneres, dentro y fuera de la compañía.

Por su parte el sujeto 4 expresa:

Creo que es responsabilidad nuestra pero siento que en la organización no lo hacemos. Estamos mucho en el core de nuestro negocio que garantizar que la gente sepa hacer su trabajo para hacer lo que tenemos que hacer, pero no creo que sea un fuerte claro el tema del desarrollo en responsabilidad social.

Entender a GH como un área fundamental en la relación con los grupos de interés de la organización, especialmente con los internos como grupo vital para ejercer la RSE en primera medida, va en la misma vía de pensamiento destella Mateus Martin, quien afirma que

se observa a su vez una estrecha cercanía entre la responsabilidad social empresarial y las buenas prácticas laborales, pues a partir de la esencia de la responsabilidad social empresarial se configuran los trabajadores como un grupo de interés relevante para lograr los objetivos organizacionales. En tal sentido, la tendencia es involucrar en sus rutas estratégicas prácticas laborales que garanticen buenos niveles de vida, desarrollo y formación y bienestar del trabajador y sus familias. (Mateus, 2016, p.411)

Facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la estrategia de RSE

A continuación se presentan los resultados respecto a facilitadores y obstaculizadores de GH para el desarrollo de la estrategia de RSE, teniendo como ejes principales de análisis la identificación de ventajas y desventajas de GH para la concesión de los objetivos establecidos por RSE

Facilitadores de la Estrategia de RSE

Respecto a las ventajas y facilitadores de GH para el apoyo al cumplimiento de los procesos de RSE, el sujeto 3 nos hizo saber:

Que en nuestras manos está el poder de intervenir y desarrollar a nuestra gente interna para poder (...) generar mayor conciencia o una mayor cultura orientada al tema social y ambiental. Ya tenemos ese permiso, como ese permiso de ser nosotros quien acompañe.

De igual forma, el sujeto 4 expresa:

Primero es la sensibilidad por la gente, por lo humano, porque en últimas cuando hablamos de esa responsabilidad social, son conglomerados humanos y yo creo que en primer lugar es esa sensibilidad que desde gestión humana existe. Una segunda ventaja es que las empresas son como laboratorio social, y en ese sentido uno puede entender mucho de cómo son

las zonas en donde operamos a través de las problemáticas internas que tenemos, (...) Otra de las ventajas que podemos tener es la filosofía organizacional que nosotros tenemos que desde hace 135 años nos hace ser responsables con las comunidades donde nosotros estamos operando.

A su vez, el sujeto 5 refiere:

Que nuestro interés es el bienestar de la gente, y el bienestar de la gente no solamente lo debemos ver al interior de la empresa sino también en su extensión afuera. Si ellos afuera también viven en una zona de confort que les cubre sus necesidades básicas, partiendo de ahí, su desempeño del interior va a ser también alto y digamos motivado y congruente. Para mí las ventajas están con esa cercanía que tenemos con la gente y que al asegurar también un bienestar integral podemos contribuir a los resultados de la empresa.

El sujeto 6 nos comparte:

Primero, desde Gestión Humana se coordinan acciones que beneficien directamente a la familia que hace parte de la comunidad. Segundo, desde Gestión Humana se pueden articular acciones que garanticen temas que aporten positivamente a la comunidad, por ejemplo la educación. Tercero, Gestión Humana, como lo hablábamos ahora, tiene una palanca muy grande desde la responsabilidad ambiental que tiene efecto directo con la responsabilidad social.

Respecto a la forma en que GH potencializa los facilitadores y ventajas para el cumplimiento de los objetivos de RSE, el sujeto 1 expresa que:

Si uno tiene indicadores de resultado que estén asociados al impacto que genera la Responsabilidad Social pues puede potenciar ese resultado porque es una inversión difícil de hacer, porque el retorno no es fácil de mostrar. Entonces lo que se necesita es tener unos indicadores que te muestren el nivel de impacto en el resultado de la responsabilidad social.

Por su lado, el sujeto 2 refiere:

Acercándonos mucho más al área de responsabilidad social de la empresa, para entender su estrategia, hacia donde vamos, que retos tenemos, cómo podemos apoyar más iniciativas, cómo podemos hacer inclusive mesas de sinergia para trabajarle al tema.

A su vez el sujeto 4 expresa:

Conociendo aún más las realidades sociales de las comunidades de donde estamos operando. Es decir, salirnos un poco de las paredes nuestras y no solamente invitando en nuestros diálogos sociales, sino salir un poco y con una perspectiva más de apertura y de sentimiento nuestro, que no sea ir, hablando de lo ambiental, ir a hacer una jornada de siembra de árboles, si no que entendamos cuál es la realidad ambiental.

El Sujeto 6 afirma:

Yo diría que la única forma es a través de trabajo articulado, con la comunidad y con los entes que están trabajando por eso. De ahí que gestión humana tenga que ser quien maneje la relación con corporación, con fundaciones, con entidades, que se conviertan en intermediarios y en facilitadores para que la compañía pueda hacer efectiva esa gestión.

De esta forma, se refuerza la idea de pensar a GH como un área de inmensa utilidad en establecer alianzas positivas, no solo con RSE, sino con los grupos de interés internos y externos de la organización en el establecimiento de una agenda conjunta. Sin embargo, como especifica García, M, esta necesidad de trabajo conjunto implica un reto enorme para las organizaciones ya que el reto

Radica en la capacidad que tengan para realizar una estrategia transversal de desarrollo de prácticas orientadas a los trabajadores y sus familias en todos los macroprocesos relacionados, y la forma en que sean sistematizadas para aprender de la experiencia y percepciones de dicho grupo de interés. (García, M. et al, 2013, p. 97)

Obstaculizadores de la Estrategia de RSE

Respecto a las desventajas y obstaculizadores de GH para el apoyo al cumplimiento de los procesos de RSE, el sujeto 1 refiere:

Quizás el más importante de todos es que hay una idea que la responsabilidad social no parte del ser del negocio y que por eso debe ser delegado como a la última prioridad.

Por su lado el sujeto 2 expresa:

Que atendemos demasiados frentes al mismo tiempo, estamos sobre excedidos en capacidad, entonces eso no nos permitiría trabajarle al tema de manera tan delicada.

A su vez, el sujeto 5 refiere:

Yo creo que la forma como que estamos distribuidos. Hoy los socios estratégicos son responsables de un número de procesos, el socio es responsable del ambiente laboral, del bienestar, del desarrollo, de la compensación, entonces como que termina picando y a veces profundizando poco.

El sujeto 6 nos hizo saber:

Yo creo que el obstaculizador esta de una parte capacidad de gestión y la otra capacidad presupuestal.

Respecto a la forma en que GH trabaja frente a los obstaculizadores y desventajas para el cumplimiento de los objetivos de RSE, el sujeto 1 nos hizo saber que:

Yo creo que el tema es desarrollar conciencia en todos los niveles de la organización sobre la importancia para la sostenibilidad del negocio, de entrar en esa relación de responsabilidad social interna y externa como parte de soporte de la sostenibilidad.

Por su parte, el sujeto 2 refiere:

Yo creo que se necesita hacer una planeación estratégica a qué nos vamos a dedicar, cuál es el foco real de gestión human para poder abarcar lo que queremos abarcar y aprender a hacer renuncias, aprendiendo a decir sí la responsabilidad social va a ser un foco nuestro o no va a ser.

A su vez, el sujeto 3 expresa:

Entendamos bien para donde vamos, ósea cuál es la estrategia y definámosla juntos, definamos cuáles son los procesos que debemos implementar, qué se requiere o qué prácticas con la gente se requiere para poder implementar esos procesos. Y trabajemos en todos los formadores que nos permitan generar una cultura en las personas de ser social y ambientalmente responsables.

Por su parte, el sujeto 4 refiere:

Creo que haciendo frentes comunes con otras organizaciones, con ONGs y con las autoridades para crear planes y programas que nos permitan garantizar sostenibilidad en el tiempo de esas mismas iniciativas.

Impactos Efectivos percibidos derivados de las actividades de RSE implementadas

A continuación presentamos los resultados en referencia a los impactos efectivos percibidos derivados de las actividades de RSE implantadas, teniendo como ejes principales de análisis los impactos de RSE.

Impactos de RSE

Respecto a la forma en que GH identifica los impactos derivados de las actividades de RSE, el sujeto 2 expresa que:

Por medio del equipo de comunicaciones, que ya no es de Gestión Humana, se construyen pues una serie de informes pues que nos hacen visualizar y entender el aporte que estamos haciendo a las comunidades.

Por su parte, el sujeto 5 refiere:

Yo creería que se puede dar una cuenta en la evaluación de clima, y de gente que, de cómo es, de que se siente laboralmente. Lo puedes ver en el desempeño, en los resultados del negocio, que sea sostenible. Creo que lo podemos ver en la actividad de participación en temas de innovación de la gente y el mejoramiento.

De igual forma, el sujeto 6 afirma:

Cuando tenemos información a través de terceros que nos apoyan y dan ese mensaje. Por ejemplo, cuando tenemos información de las administraciones municipales donde se mide de manera indirecta el impacto de la compañía en la región, cuando tenemos información de entes educativos, universidades, fundaciones que trabajan con la gente de la región y encuentran el impacto positivo de compañía en la gente y en sus familias.

Respecto a la forma en como los impactos de RSE ayudan al desarrollo de las acciones de GH, el sujeto 3 expresa:

El sentido de pertenencia por estar en una compañía con una sostenibilidad social y ambiental muy alta. Puede inclusive generar mayor atracción, ser más atractivo para el mercado, pero también mayor retención (...) De alguna forma eso es un tema de mayor nivel de pertenencia, de mayor sentido de pertenencia, de disfrute de lo que hace de orgullo por la compañía.

Por su parte el sujeto 5 refiere:

Al tener colaboradores felices y contentos con su calidad de vida, con su entorno, hace que nuestro trabajo en gestión humana sea un poco más fácil, porque hay terreno para desarrollarlo y hay ilusión hacia un futuro mejor. Entonces si yo llego con colaboradores que

tienen situaciones difíciles afuera, una comunidad que no les brinda nada, problemática, inseguro, pues tu llegas y no hay terreno para el desarrollo, para hablar.

A su vez, el sujeto 6 afirma:

El primer impacto positivo es que a través de la responsabilidad social empresarial los primeros impactados son nuestros trabajadores como integrantes de la comunidad y de sus familias, y en nuestro caso particular, con mayor razón, cuando el 95% de nuestra gente vive en la misma zona donde operamos socialmente.

Relacionar los aportes de RSE reflejados en una mejoría del bienestar de los empleados al interior de la organización, va en la misma vía de pensamiento de los hallazgos postulados por Duque y otros, quienes expresan que,

Se podría decir que dicha relación entre el clima, las prácticas de RSE y el bienestar radica en que los colaboradores, al encontrarse satisfechos en su puesto de trabajo (como consecuencia de la percepción positiva de prácticas de RSE), facilitan la generación de un ambiente propicio para las relaciones humanas en la organización. (Duque, J. et al, 2014, p. 103)

Estrategias de Mejoramiento de la Implementación de RSE por parte de GH

A continuación se presentan los resultados en referencia a las Estrategias de mejoramiento de la implementación de RSE por parte de GH, teniendo como ejes principales de análisis acciones de mejoramiento de la estrategia.

Mejoramiento en la implementación de RSE

En referencia en determinar las acciones que pueden aumentar el nivel de aporte de GH en las acciones positivas de RSE, los sujetos de investigación concluyen que es necesario asegurar una declaración estratégica donde se especifique el nivel de aporte de GH a los objetivos de RSE. De esta forma GH podría seguir asegurando estrategias de sensibilización, concientización, intervención cultural, acompañamiento a comunidades y aumento de sinergias con diferentes grupos de interés, mejorando el establecimiento de la licencia social y el aumento del orgullo que genera la marca empleador.

Respecto a las estrategias que puede asegurar GH para el mejoramiento de la implementación de RSE, el sujeto 2 refiere:

Lo primero sería definir y hacer al interior de la organización, un foro de lo que es responsabilidad social empresarial, para entenderlo muy bien. Dos, saber cuál es el plan estratégico del área de responsabilidad social empresarial de esta compañía y desde ahí poder mirar de qué manera podemos participar, acompañar, actuar, para movilizar estrategias.

Por su parte, el sujeto 3 expresa:

Entendamos bien para donde vamos, cuál es la estrategia en esos términos y definámosla juntos. Definamos cuáles son los procesos que debemos implementar, qué se requiere o qué prácticas con la gente se requiere para poder implementar esos procesos, y trabajemos en todos los formadores que nos permitan generar una cultura en las personas de ser social y ambientalmente responsables.

A su vez, el sujeto 4 afirma:

Hacer sensible a los colaboradores en todos los niveles de lo que significa responsabilidad social y cómo la vemos en la organización, y que ellos se conviertan también en un input para nosotros. (...) Si nosotros utilizamos al colaborador como un insumo para entender su realidad y la realidad en la que vive yo creo que con esa estrategia nosotros

podemos implementar acciones que puedan ser mucho más poderosas y que realmente toquen e impacten las comunidades en donde nuestros colaboradores, habitan o viven.

De igual forma, el sujeto 6 expresa:

Buscando recursos y alternativas en el medio que hoy han sido desaprovechados y que si nos articuláramos adecuadamente se convertirían en una palanca potentísima para poder tener mayor impacto del que hemos tenido hasta hoy.

Adicional a la identificación de la forma en que GH aporta a los objetivos de la triple cuenta, la investigación permitió la revisión de la posición de GH frente a los lineamientos estratégicos de RSE. Existe una relegación de GH frente al nivel de ideación estratégica de RSE en la organización ya que los jefes de GH no se sienten partícipes de la construcción, establecimiento y definición de la estrategia de RSE. Esto hace que GH derive su accionar en acciones de ejecución de lineamientos ya establecidos por la Vicepresidencia responsable de la ideación de la estrategia. De esta forma, GH se siente partícipe en cuanto ejecutores, pero no en cuanto ideadores de la estrategia. El mejoramiento en la implementación de la estrategia de RSE, debe de ir de la mano de un involucramiento más claro por parte de GH en las responsabilidades y en las construcciones de las dimensiones estratégicas de RSE.

Conclusiones

En relación con los objetivos establecidos en la triple cuenta, objetivos económicos, ambientales y sociales, existe dentro del grupo investigado, el consenso que los aportes de GH se hacen más obvios y directos en referencia al ámbito social. Al ser GH un área responsable de procesos encaminados al desarrollo y cuidado de las personas, se le facilita el establecimiento de relaciones estrechas con el grupo de interés

primario de la organización, los empleados, con sus familias y en menor medida con las comunidades donde viven.

Sin embargo, aunque está claro que el gran aporte de GH frente a los objetivos de RSE se establecen en la esfera social de la RSE, se identifican limitaciones de GH, especialmente en el accionar comunitario, debido al alto nivel de pedidos y necesidades insatisfechas que presentan algunas comunidades, en la falta de personal de GH con objetivos exclusivamente sociales, en la falta de recursos para apoyar más iniciativas comunitarias y en la falta de una mayor articulación con la vicepresidencia que lidera la formulación de la estrategia social en referencia a los *stakeholders* externos.

Basado en estas limitaciones de GH frente al accionar comunitario, reduce la necesidad de pensar alianzas y sinergias con otros grupos de interés. Una de las formas más efectivas que ha encontrado GH para aumentar su efectividad en las comunidades es por medio del establecimiento de una agenda conjunta con entidades gubernamentales, administraciones locales, juntas de acción comunal, ONGs y otras instituciones que hagan presencia en los territorios. Estas sinergias, especialmente con lo público, permite que GH alcance objetivos que de otra forma no podría alcanzar. En este sentido, GH puede realizar un aporte importante pues se reconoce su facilidad para establecer alianzas positivas con otros actores sociales y estatales.

Por otro lado, aunque los aportes de GH en referencia a la dimensión económica en un primer momento son menos obvios o por lo menos, menos directos, son aportes que se mantienen presentes en la historia de la organización. Al asegurar que la gente se desarrolle de la mejor manera, alcanzando el máximo desarrollo de sus potencialidades para el beneficio de las funciones, así como al asegurar el número de empleados precisos que necesita una estructura de trabajo determinada, asegura que los recursos de la organización se cuiden. Además, mediante el desarrollo de acciones encaminadas a

permear la cultura organizacional enfatizando los valores de austeridad, simpleza en los procesos y racionalización en el uso de los recursos, GH aporta valor frente al alcance de metas económicas. De igual forma, el involucramiento en proyectos que reflexionan sobre la productividad con otras áreas expertas en temas económicos y la participación en iniciativas de innovación, busca de igual forma apoyar el logro de objetivos económicos.

Talvez la relación menos obvia en referencia el apoyo que aporta GH a la consecución de las metas que ha establecido RSE, es en la esfera ambiental. Por la especificidad de la problemática y la tecnicidad que implica desarrollar soluciones sobre el tema, GH reconoce sus limitaciones en este ámbito. Sin embargo hay dos aportes claves que puede enfatizar GH: cultura y relación con grupos de interés. Siendo nuevamente GH un área con influencia directa sobre la cultura organizacional, para el desarrollo de programas donde se enfaticen los valores del cuidado ambiental y se trabaje frente a la creación de consciencia ambiental. De igual forma, siendo el establecimiento de relaciones positivas uno de los principales fuertes de GH, se establecen relaciones con diferentes actores locales y regionales (administraciones locales, entidades supramunicipales, autoridades ambientales y autoridades autónomas regionales) para participar en espacios de concertación y mesas de trabajo para búsqueda de soluciones ambientales. En este sentido el aporte de GH es ser la interface de una relación en construcción ente la organización y los agentes externos, de cara al cumplimiento de las metas de RSE.

Los aportes de GH frente al desarrollo de los procesos de RSE, de forma específica, están relacionados con la relación que establece con todos los grupos de interés: empleados, accionistas, entidades gubernamentales, administraciones locales, clientes, proveedores, contratistas, otras empresas con presencia en el territorio, gremios

y ONGs. Sin embargo es una relación que difiere tanto en calidad y cantidad y que depende del estado de la relación establecida en cada una de las plantas lo que lleva a especificar que se desarrollen relaciones con mayor grado de sinergia que otras.

Dicha relación entre GH y los grupos de interés, se ha establecido desde un alto nivel de cordialidad. Sin embargo la forma específica de la relación es cambiante según el grupo de interés específico ya que existen diferencias en los intereses y en las expectativas de la relación, según los aspectos históricos que influyen en la forma como se establece el tipo de relación, así como limitaciones de la empresa y el municipio donde se establezca la relación.

Existe dificultad de GH por relacionarse con el gobierno central, con los accionistas (ya que la relación se ha centrado desde las directivas de la empresa) y de manera particular con los clientes y consumidores, quienes apenas en los últimos años, han sido declarados foco de atención desde GH y se ha intentado entender como un grupo de interés al que hay que estudiar más intensamente y frente al cual se espera establecer un canal de relación más cercana.

En referencia a las acciones que ha establecido GH para el desarrollo de acciones y de socialización de la estrategia de RSE o de acciones de capacitación en RSE, las acciones de GH han estado relegadas más a socialización y comunicación de información relevante a RSE en grupos de gerencia y en grupos naturales, y en el desarrollo de una cultura donde se enfaticen valores de solidaridad y voluntariado, más que en capacitaciones específicas en temas relevantes a RSE.

Otro aporte fundamental de GH está relacionado con la construcción del informe GRI, donde GH participa en la consecución y recolección de la información, así como en la alimentación de indicadores que expresen los adelantos de la empresa en

referencia a los objetivos especificados en la triple cuenta, objetivos económicos, ambientales y sociales.

Para el apoyo de los objetivos de RSE, GH cuenta con ventajas y facilitadores, identificados fundamentalmente con la relación estrecha y cercana que tiene GH con los empleados, lo que permite influenciar una cultura empresarial que enfatiza los valores de la solidaridad, de la conciencia social y ambiental. De igual forma, el profundo nivel de conocimiento sobre las problemáticas y necesidades de los colaboradores, reluce como una ventaja ya que permite identificar los mejores programas y las acciones más idóneas para el apoyo a familias y comunidades en las que viven los colaboradores.

Sin embargo, se evidencia que es necesario alcanzar un mayor nivel de sinergia con la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos pues se evidencia que GH no participa en algunos lineamientos estratégicos de RSE. De esta forma, GH queda relegado a ser ejecutores de lineamientos de RSE pero no se establece como un copartícipe estratégicos de los objetivos de RSE.

En este sentido, una declaración de GH sobre la participación en la definición de la estrategia de RSE, la cual es establecida por la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, sería útil. Esto facilitaría la utilización de recursos de parte de GH, así como la determinación de tiempo y esfuerzos en la consecución de los objetivos de RSE. Al construir una declaración especificando exactamente cuál es la labor de GH frente a las acciones de RSE, incluiría la declaración de acciones específicas en el terreno, lo que llevaría a posibilitar identificar un foco, una estrategia y un plan de trabajo conjunto con la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos y con los diferentes grupos de interés con los que se establece relación.

GH conoce los resultados de las acciones positivas de RSE, por medio de las comunicaciones corporativas donde se expresan resultados de RSE y por medio de la relación con la vicepresidencia encargada de RSE. Además, por medio de las diferentes mediciones que realiza GH en las que se denotan los impactos de la estrategia de RSE, el GRI, la Encuesta de Calidad de Vida, la medición de clima laboral, la medición de riesgo psicosocial, los indicadores de seguridad y salud en el trabajo. Una de las formas más directas en que GH identifica los efectos de las acciones de RSE es en la retroalimentación misma que hacen las comunidades, los grupos de interés externos y las mismas administraciones municipales y otras empresas, que califican de forma positiva los resultados que logran las acciones de RSE en las comunidades.

GH, al participar de forma activa en diferentes espacios con las comunidades, recibe opiniones, comentarios y puntos de vista de aquellos grupos de interés con los que la organización establece relaciones. Aunque muchos de esta retroalimentación no ha sido medida pues se realiza en medio de conversaciones no formales, es un indicador de retroalimentación que es tenido en cuenta. De igual forma, en el caso de presentarse quejas y reclamos por parte de la comunidad, GH ha sido un referente para la comunidad que lo entiende como receptor de este tipo de comunicaciones.

Sin embargo, se recomienda que GH busque recopilar de una forma más sistemática estas opiniones, retroalimentaciones, quejas y reclamos, para así tener un consenso más formal de las retroalimentaciones que nacen del operar de la organización en las comunidades y grupos de interés externos.

GH se beneficia de los logros de RSE, gracias a las acciones logradas en las comunidades, aumentando, según los Gerentes de Gestión Humana, el orgullo que la marca de la empresa genera en los empleados, al saber que se hace parte de una empresa

comprometida en el establecimiento de una mejor sociedad y en el cuidado del medio ambiente.

El racional utilizado por los Gerentes de GH es que además, al RSE lograr impactos en las comunidades donde viven los empleados de la organización, de cierta forma estos pueden realizar mejor su trabajo y ser más productivos ya que al vivir en un medio ambiente y una comunidad que los sostiene y los desarrolla, pueden tener un foco más directo y productivo con su trabajo. De igual forma, se recomienda implementar algún tipo de medición que evalúe esta relación positiva entre aportes comunitarios y aumento de productividad de los empleados de una manera más sistemática.

En síntesis, RSE necesita del aporte de GH como validador de la estrategia establecida frente al grupo de interés primario, como catalizador ante las familias de los empleados y las comunidades donde se hace presencia y como ejecutor en terreno de los objetivos a lograr desde el enunciado de la triple cuenta. Además, GH al establecerse como responsable del componente humano de la organización, es el área llamada a catalizar y direccionar el componente humano y social de la organización hacia el logro de los objetivos especificados por RSE.

A su vez, GH necesita estrechamente de RSE como vínculo fundamental con los grupos de interés exteriores a la organización, especialmente con el gobierno central, y como guía para el cumplimiento de procesos regulatorios, sociales, económicos y ambientales. Esto hace que la relación entre GH y RSE sea necesariamente una relación sinérgica, ya que ambas áreas se necesitan mutuamente para el logro de sus objetivos.

De aquí que el establecimiento de un trabajo sinérgico y mancomunado sea un imperativo para la organización, pues ambas áreas deben de compartir la mirada estratégica que la organización busca. Es necesario entonces el establecimiento de un

modelo de co-creación donde GH y RSE respondan de forma más efectiva ante la expectativa de los diferentes grupos de interés de la organización.

Se reconocen las limitaciones subyacentes en referencia al abordaje metodológico utilizado en la investigación. La utilización de métodos cuantitativos podría permitir la inclusión de un número mayor de sujetos de investigación así como la posibilidad de aumentar las categorías de investigación. De igual forma, las limitaciones se evidenciaron en el número de investigadores (1). La conformación de un grupo de estudio con varios investigadores podría asegurar una mayor envergadura en los objetivos especificados en el diseño metodológico. De igual forma, las limitaciones de los resultados se enmarcan en que los hallazgos presentados expresan la situación particular de una empresa (aunque de un número de empleados amplio y de presencia en múltiples municipios del territorio nacional). Asegurar investigaciones que logren relaciones comparativas de las categorías de investigación en grupos de varias empresas, alimentaría sin duda el estado de la discusión.

Teniendo en cuenta la riqueza que subyace en la relación entre GH y RSE y la importancia de ambas áreas en la consecución de los objetivos estratégicos de las organizaciones en la actualidad, se recomienda para próximas propuestas de investigación, ampliar los sujetos de investigación asegurando la inclusión de la visión que tienen los Socios Estratégicos de GH y profesionales responsables de la RSE y del sistema de relacionamiento de las organizaciones, así como la posible inclusión de la mirada de grupos de interés externos a la organización, como líderes comunitarios, juntas de acción comunal, administraciones locales, otras organizaciones u ONGs con presencia en los territorios, en referencia a identificar el aporte que logra GH en la consecución de objetivos de RSE.

Referencias

- Acevedo, J. Zarate, R. Garzon, W. (2013). Estatus jurídico de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia. *Dikaion*. 22 (2), p. 303-332.
- Barrena, J. Lopez, M. Romero, P. (2016). Efectos de las políticas de recursos humanos socialmente responsables en el capital intelectual. *Intangible Capital*. 12 (2), p. 549-590.
- Bohlander, G. Snell, S. Sherman, A. (2001). Administración de recursos humanos. Mexico, D.F. International Thomson Editores.
- Bruyn, L. Roodt, G. (2009). Applying the criteria of Ulrich and Brockbank for the assessment of the role of human resources as a strategic business partner in a mining company. *SA Journal of Human Resource Management*. 7 (1), p. 176-186.
- Buchelli, E. Yara, Y. Africano, E. (2016). Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia. *Repertorio de Medicina y Cirugía*, 25 (2), p. 109-117.
- Calderon, G. Alvarez, C. Naranjo, J. (2011). Papel de Gestión Humana en el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista, Estudios Gerenciales*, 27 (118), p. 163-188.
- Calderon, G. Alvarez, C. Naranjo, J. (2010). Gestión Humana en la Empresa Colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*. 23 (41), p. 13-36.
- Calderon, G. Alvarez, C. Naranjo, J. (2006). Gestión Humana en las Organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*. 19 (32), p. 225-254.
- Carroll, A. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. 38 (3), p. 268-295.
- DeCenzo, D. Robbins, S. (2001). Administración de recursos humano. Mexico, D.F. Editorial Limusa, SA de C.V.
- Diaz, L. Torruco, U. Martínez, M. Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*. 2 (7), p. 162-167.
- Dupont, C. Ferauge, P. Giuliano, R. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Human Resource Management: GDF SUEZ's Case. *International Business Research*. 6 (12), p. 145-155.
- Duque, J. Garcia, M. Azuero, A. (2014). Responsabilidad social desde las percepciones de los trabajadores en una empresa vallecaucana del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo. *Pensamiento y Gestión*. 36, p. 56-106.
- García, M. (2009). Los Macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. *Pensamiento y Gestión*, 27, p. 162-200.
- Garcia, M. Azuero, A. Pelaez, J. (2013). Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial desde las áreas funcionales de Gestión Humana: análisis de resultados en cuatro empresas del suroccidente colombiano. *Innovar*, 23 (49), p. 83-100.
- Gerpott, F. (2015). The right strategy? Examining the business partner model's functionality for resolving Human Resource Management tensions and discussing alternative directions. *Zeitschrift für Personalforschung*, 29 (3), p. 214-234.
- Gil, M. (2014). Responsabilidad Social Organizacional (RSO): de lo instrumental a lo razonable. *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de Investigación*. Cali. Editorial Bonaventuriana.

- Giraldo, L. Kammerer, Y. Rios, A. (2016). Responsabilidad Social en PYMES del Area Metropolitana de Medellín. *Dimensión Empresarial*. 14 (1), p. 123-135.
- Gómez, L. Blakin, D. Cardy, R. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid. Prentice Hall International.
- Gomez, M. Quintanilla, D. (2012). Los informes de responsabilidad social empresarial: su evolución y tendencias en el contexto internacional y colombiano. *Cuadernos de Contabilidad*. 13 (32), p. 121-158.
- Jamali, D. El Dirani, A. Harwood, I. (2015). Exploring human resource management roles in corporate social responsibility: the CSR-HRM co-creation model. *Business Ethics: A European Review*. 24 (2), p. 125-143.
- Lament, M. (2015). Trends in Corporate Social Responsibility (CSR) Reporting. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 5 (5), p. 503-309.
- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue*. 23 (3), p. 279-295.
- Lopez, C. Benito, S. (2016). Responsabilidad social empresarial en la industria manufacturera: ámbitos social y económico. *Dyna*. 92 (3), p. 308-113.
- Lopez, A. Ojeda, J. Rios, M. (2016). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital humano. Estudio de un caso. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 20 (1), p. 36-46.
- Markoulli, M. Lee, C. Byington, E. Felps, W. (2017). Mapping Human Resource Management: Reviewing the Field and Charting Future Directions. *Human Resource Management Review*. 27, p. 367-396.
- Martinez, J. Sanchez, M. (2015). Responsabilidad Social y Competitividad en las organizaciones del sector del automóvil: un enfoque de recursos humanos. *Pecunia*. 19, p. 81-102.
- Mateus, S. (2016). La responsabilidad social empresarial y buenas prácticas laborales con los colaboradores. Antecedentes y tendencias. *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación II / Editores académicos: Johnny Javier Orejuela Gómez, Verónica Andrade Jaramillo, Milena Villamizar Reyes.*--Cali : Editorial Bonaventuriana, 2016.
- Medina, A. Castañeda, D. (2010). Competencias requeridas en los encargados de recursos humanos para el desempeño eficaz en empresas industriales de Cali, Colombia. *Estudios Gerenciales*. 26 (115), p. 117-140.
- Milkovich, G. Boudreau, J. (1998). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F. McGraw – Hill.
- Mondy, W. Noe, R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico, D.F. Prentice – Hall Hispanoamericana, SA.
- Ospina, H. (2010). Nuevos Paradigmas en Gestión Humana. *Revista Ciencias Estratégicas*. 18 (23), p. 79 – 97.
- Pardo, C. Diaz, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de Gestión Humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*. 5 (11), p. 39-48.
- Piñeros, R. Castro, A. Farfan, D. Nova, C. (2014). Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Bank. *Pensamiento y Gestión*. 37, p. 66-96.
- Porret, M. (2006). *Recursos Humanos, Dirigir y Gestionar personas en las organizaciones*. Madrid. Esic editorial.

- Priale, M. Fuchs, R. Saenz, M. Prácticas de responsabilidad social empresarial y sistemas de trabajo sostenibles en las empresas peruanas que emiten reportes de sostenibilidad. *Journal of Business*, 6 (1), p. 59-75.
- Pulido, H. Carvajal, L. (2011). Construyendo un sentido en común dentro del área de gestión de recursos humanos de un hospital universitario en Bogotá. *Universitas Psychologica*. 10 (2), p. 595-607.
- Quinche, L. (2014) Desresponsabilización mediante la “responsabilidad social”: una evaluación retórica a las “cartas de los presidentes” presentes en tres informes de responsabilidad social en Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*. 15 (37), p. 153-185.
- Ranangen, H. (2016). Stakeholder Management theory meets CSR practice in Swedish mining. *Mineral Economics*. 30, p. 15-29.
- Restrepo, E. Arias, F. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture and Animal Sciences*. 4 (2), p. 20-32.
- Rodriguez, D. Granados, P. Velandia, S. (2015). Prácticas de Gestión Humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Criterio Libre*. 13 (22), p. 154-171.
- Romero, L. Catolico, D. Wanumen, L. (2014). Revelación de lineamientos sobre responsabilidad social en los códigos de buen gobierno de las empresas cotizadas en Colombia. *Cuaderno de Contabilidad*. 15 (38), p. 599-624.
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*. 29, p. 110-117.
- Sarkar, S. Searcy, C. (2016). Zeitgeist or chameleon? A quantitative analysis of CSR definitions. *Journal of Cleaner Production*. 135, p. 1423-1435.
- Serrano, S. Molina, D. (2014). La responsabilidad social y humana en Colombia: Retos y posibilidades. *Academia y Virtualidad*. 7 (1), p. 31-55.
- Sethi, S. Rovenpor, J. Demir, M. (2017). Enhancing the Quality of Reporting in Corporate Social Responsibility Guidance Documents: The Roles of ISO 26000, Global Reporting Initiative and CSR-Sustainability Monitor. *Business and Society Review*. 122 (2), p. 139-163.
- Sheppeck, M. Millitello, J. (2010). Strategic HR Configurations and Organizational Performance. *Human Resource Management*. 39 (1), p. 5-16.
- Smith, V. Langford, P. (2011). Responsible or redundant? Engaging the workforce through corporate social responsibility. *Australian Journal of Management* 36. (3), p. 425-447.
- Ulrich, D. Dulebohn, J. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*. 25, p. 188-204
- Voegtlin, C. Greenwood, M. (2015). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*. 26 (3), p. 181-197.
- Werther, W. Davis, K. Guzman, M. (2014). *Administración de Recursos Humanos, Gestión del Capital Humano*. Mexico, D.F. McGraw-Hill.

Anexo 1. Matriz metodológica

Título	Problema	Objetivos	Marco de referencias conceptuales	Tipo de estudio	Sujetos	Instrumentos	Procedimiento
Impacto de prácticas de Gestión Humana en el cumplimiento de las metas de responsabilidad social empresarial según líderes de Gestión Humana en una empresa manufacturera en Colombia	¿Cuál es el impacto de prácticas de gestión humana, en el cumplimiento de las metas de responsabilidad social empresarial según líderes de gestión humana en una empresa manufacturera en Colombia?	<p><i>General</i> Identificar el impacto de prácticas de Gestión Humana en el cumplimiento de las metas de Responsabilidad Social Empresarial según líderes de Gestión Humana en una empresa manufacturera en Colombia.</p> <p><i>Específicos</i> 1. Identificar el aporte de GH al cumplimiento de las metas de RSE 2. Identificar la estrategia para el desarrollo de los procesos de RSE 3. Analizar los impactos efectivos percibidos derivados de las actividades de RSE implantadas. 4. Describir los facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la estrategia de RSE. 5. Identificar posibles estrategias de mejoramiento de la implantación de RSE por parte de GH</p>	<p>Antecedentes</p> <p>Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>Gestión Humana</p> <p>Relación Gestión Humana – Responsabilidad Social Empresarial.</p>	Descriptivo, transversal, cualitativo	6 Gerentes de GH	<p>Entrevista a profundidad.</p> <p>Categorías:</p> <p>1. Aporte de GH al cumplimiento de las metas de RSE.</p> <p>2. Estrategia para el desarrollo de los procesos de RSE.</p> <p>3. Impactos efectivos percibidos derivados de las actividades de RSE implantadas.</p> <p>4. Facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la estrategia de RSE.</p> <p>5. Estrategias de mejoramiento de la implantación de RSE por parte de GH</p>	<p>Fase I: contextualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo.</p> <p>Fase III: análisis y discusión de los resultados</p>

Anexo 2. Protocolo de Entrevista

Datos de Identificación:

Nombre:

Sexo:

Edad:

Cargo:

Antigüedad en el cargo:

Antigüedad en la empresa:

Nivel de escolaridad:

Aporte de GH al cumplimiento de las metas de RES

1. ¿Cuáles han sido los aportes de GH para el cumplimiento de las metas sociales formuladas por RSE respecto a la comunidad interna (colaboradores)?
2. ¿Cuáles han sido los aportes de GH para el cumplimiento de las metas sociales formuladas por RSE respecto a la comunidad externa (comunidades)?
3. ¿Cuáles han sido los aportes de GH para el cumplimiento de las metas ambientales establecidas por RSE?
4. ¿Cuáles han sido los aportes de GH en el cumplimiento de las metas económicas planteadas por el sistema de relacionamiento (RSE)?

Estrategia para el desarrollo de los procesos de RSE

5. ¿Cuál ha sido el aporte de GH en la construcción del informe GRI?
6. ¿Con qué grupos de interés tiene relación GH?
7. ¿Cómo ha sido la relación con esos grupos de interés?
8. ¿Con qué grupo de interés no se ha relacionado GH y debería de hacerlo? ¿Por qué no lo ha hecho?
9. ¿Qué acciones ha desarrollado GH para asegurar capacitaciones de los objetivos de RSE?

Facilitadores y obstaculizadores del desarrollo de la estrategia de RSE

10. ¿Cuáles son las ventajas y los facilitadores de GH para el apoyo al cumplimiento de los procesos de RSE?

11. ¿Cómo potencializa GH estos facilitadores?
12. ¿Cuáles son las desventajas y los obstaculizadores de GH para el apoyo al cumplimiento de los procesos de RSE?
13. ¿Cómo trabaja GH frente a estos obstaculizadores?

Impactos de RSE

14. ¿Cómo identifica GH los impactos derivados de las actividades de RSE?
15. ¿Cómo los impactos de RSE ayudan al desarrollo de las acciones de GH?

Mejoramiento en la implementación de RSE

16. ¿Qué estrategias puede implementar GH para el mejoramiento de la implementación de RSE?